



UNIONE EUROPEA
Fondo Sociale Europeo



REGIONE LAZIO
Dipartimento Scuola, Formazione e
Politiche per il Lavoro

**fidet
coop**
LAZIO



Ente certificato UNI EN ISO 9001 : 2000

CENTRO REGIONALE DI FORMAZIONE IMPRENDITORI, DIRIGENTI E TECNICI DELLA COOPERAZIONE

STRUMENTI E STRATEGIE PER POTENZIARE IL LEARNING
DELLE MICROIMPRESE RECETTIVE DELLA PROVINCIA DI
VITERBO: ANALISI DEI FABBISOGNI FORMATIVI E
SVILUPPO DI UN PERCORSO INFO-FORMATIVO PER
L'ADOZIONE DI PROCESSI ORIENTATI ALLA QUALITA' A
SOSTEGNO DELL'ATTIVITA' DI ASPROVIT – ASSOCIAZIONE
PRODUTTORI OLIVICOLI PROVINCIA DI VITERBO

Codice 08.01 - Azione EM
A CURA DELL'ATI "SINOPIA"

INDICE

1. Introduzione

2. I risultati dell'indagine di campo

2.1 L'orientamento alla certificazione rispetto ai punti di forza e di debolezza delle PMI viterbesi

2.2 L'orientamento verso la certificazione e la domanda di informazione sull'argomento

2.3 Considerazioni sull'identikit degli scettici e dei favorevoli alla certificazione di qualità

2.4 La piccola e media imprenditoria e la valutazione della certificazione adottata

2.5 La comunicazione per includere nuove pmi nella certificazione: focus sui piccoli imprenditori non certificati

2.6 La gestione della qualità: focus sulle pmi viterbesi certificate

2.7 Il bilancio degli imprenditori: vantaggi e svantaggi della certificazione

2.8 Compendio: gli "scettici" e i "favorevoli" alla certificazione di qualità?

3. Il percorso info-formativo

3.1 Iso 9001:2000

3.2 Iso 14.000

3.4 SA 8000:2001

3.4 La responsabilità sociale delle imprese e lo sviluppo sostenibile.

3.5 Le filosofie fondamentali dei cinque guru della Qualità

1. Introduzione

Il progetto insiste sull'area di Viterbo, con l'obiettivo di promuovere la riqualificazione dei manager/titolari delle strutture alberghiere e ristorative, con particolare riferimento alla realtà agrituristiche, per quanto attiene Processi della Qualità.

Il programma di attività di attività si è proposto la progettazione di un modello formativo finalizzato all'innalzamento della competitività delle imprese recettive del viterbese, attraverso l'adozione di sistemi di gestione della qualità.

A tal fine è stata realizzata un'analisi dei "fabbisogni" info-formativi dell' imprese dell'area viterbese, al fine di mappare le esigenze di riqualificazione in tema di adozione dei processi di qualità.

I risultati dello studio hanno evidenziato che pochi piccoli imprenditori hanno già intrapreso la certificazioni UNI ENI ISO 2000. Il fatto rilevante che caratterizza i risultati dell'audit ambientale è dato dallo scetticismo rispetto a tale strumento gestionale. La maggior parte degli intervistati ritiene scarsamente utilità per la propria azienda la certificazione di qualità. Tale giudizio si riscontra in modo massaggio sia tra imprenditori che risultano già certificati che tra imprenditori non ancora certificati. Quindi nel complesso prevale un giudizio sensibilmente negativo. Per gli intervistati la certificazione non migliora le performance aziendali. Tale risultato denuncia una scarsa formazione di base degli imprenditori al tema della qualità e alla necessità di tradurre la certificazione in una prassi gestionale ed una visione strategica d'insieme che possano far raggiungere risultati sperati. Nel complesso, l'utilità della certificazione è stata notevolmente ridimensionata dagli imprenditori intervistati. E' da sottolineare che i risultati dell'indagine evidenziano che ben il 31,7% degli imprenditori ritiene che la certificazione della qualità non porta alcun vantaggio o beneficio, ma rappresenti unicamente un costo aziendale.

In ragione dei pregiudizio riscontrati tra gli imprenditori rispetto alla certificazione, si è ritenuto opportuno sviluppare un percorso info-formativo che avvicinasse gli imprenditori ad una corretta interpretazione della certificazione e delle potenzialità ad essa connesse.

In tale contesto si è voluto anche condurre per mano l'imprenditore alla conoscenza di ulteriori strumenti, integrabili con la qualità, a forte impatto sulla crescita organizzativa e d'immagine della società.

Dal punto di vista operativo, il percorso formativo ha assunto la caratteristica di un set di guide operative, afferenti alle seguenti aree tematiche:

1. Iso 9001:2000: scopo e campo di applicazione, riferimenti normativi, termini e definizioni, il sistema di gestione)
2. Iso 14:000: scopo e campo di applicazione, riferimenti normativi, termini e definizioni, il sistema di gestione)
3. SA 8000:2001: scopo e campo di applicazione, riferimenti normativi, termini e definizioni, il sistema di gestione)
4. La responsabilità sociale delle imprese e lo sviluppo sostenibile.

A conclusione dell'attività progettuale è stato realizzato un seminario finale, tenutosi nell'ultima settimana di settembre 2004, cui hanno preso parte i referenti dell'organizzazioni dell'ATI ed ricercatori/esperti di creazione d'impresa.

2. I risultati dell'indagine di campo

Il campione di indagine come illustrato nel compendio è stato clusterizzato in ambiente SPSS col metodo delle k-medie chiusa a due soli raggruppamenti. "I favorevoli" e "gli scettici" nei confronti della certificazione di qualità sono le etichettature semantiche che in modo molto inequivocabile sono state attribuite a seguito dell'analisi degli output.

È stata scelta un'opzione algoritmica che potesse scindere in modo più o meno uguale i due raggruppamenti anche ai fini di successive analisi di tabelle a doppia entrata e multidimensionali per operare su celle più robuste statisticamente.

Il 49,8% degli imprenditori appare quindi come favorevole alla certificazione, mentre il restante 50,2% viene considerato "scettico".

Riaggregazione degli imprenditori per orientamento complessivo nei confronti della certificazione della qualità (% di colonna)

Favorevoli alla certificazione	49,8
Scettici rispetto alla certificazione	50,2
Totale	100,0

L'analisi dei dati evidenzia che a fronte di un fatturato basso – indice di un'impresa di ridotte dimensioni – esiste una tendenza schiacciante a non conoscere o a essere comunque scettici nei confronti della certificazione. Questo vale per ben il 92,2% delle imprese che potremmo definire "piccole", ovvero con un fatturato inferiore ai 200.000,00 € annui. Tra le imprese di ridotte dimensioni solo il 7,8% manifesta un atteggiamento interessato nei confronti della certificazione di qualità e della normativa UNI ENI ISO 9001. Tale dato ci induce a ritenere indispensabile una campagna di sensibilizzazione orientata soprattutto a far comprendere l'utilità dell'adozione dei sistemi di qualità anche nelle microimprese. Questa campagna deve infatti anteporsi a degli interventi formativi, dal momento che i fabbisogni formativi non possono emergere con convinzione fra gli imprenditori finché non conoscono le opportunità connesse alla certificazione di qualità. Da un punto di vista strategico la campagna informativa rappresenta la fase "zero" di un

percorso guidato, vale a dire un primo passo di quella pianificazione di un percorso formativo per l'installazione di un sistema di qualità di cui si sta cercando la via più efficace ed efficiente.

Infatti, per il campione di aziende con fatturato superiore ai 200000€ annui, la propensione alla certificazione è decisamente più capillare.

Ripartizione dell'orientamento verso la procedura della qualità per fatturato annuo (% di colonna)

	Fatturato annuo		Total
	<= 200000€	> 200000€	
Favorevoli alla certificazione	38,3	84,3	49,8
Scettici rispetto alla certificazione	61,7	15,7	50,2
Totale	75,1	24,9	100,0

I gruppi di consorzi sono in modo schiacciante una prerogativa delle attività industriale, avendo più del 70% del totale di imprese che vi aderiscono. In definitiva appare chiaro che all'aumentare dell'inserimento in un sistema industriale strutturato e consolidato (come può essere quello basato sul modello consortile), cresce anche l'atteggiamento favorevole nei confronti della normativa sulla qualità.

Orientamento verso la certificazione per afferenza a gruppi di consorzi (% di colonna)

	Sì	No	Totale
Favorevoli alla certificazione	59,3%	48,2%	49,7%
Scettici rispetto alla certificazione	40,7%	51,8%	50,3%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Analizzando la propensione per la certificazione in ragione del settore di attività, si è ritenuto opportuno suddividere il campione in tre comparti: imprese con attività industriali (38.9%), (produzione seriale di beni fisici, come ad esempio la lavorazione dell'alluminio);

imprese di artigianato (28.1%), (produzione di materiali fisici altamente personalizzati e scevri da una logica di mercato di massa indifferenziato, come ad esempio la lavorazione in ferro battuto); attività commerciali e di servizi (33.0%).

I favorevoli alla certificazione sono in prevalenza imprenditori industriali. Le imprese favorevoli alla certificazione con attività industriali sono più di 77 su 100. Anche per quanto attiene l'artigianato esiste una tendenza apprezzabilmente positiva rispetto alla certificazione (più della metà, intorno tuttavia alla media generale), ma è assolutamente molto meno forte rispetto a quella rilevata nel settore industriale. Scarso o pressoché assente l'interesse manifestato da imprenditori operanti nel settore commerciale e dei servizi (circa il 15% di essi è favorevole alla certificazione).

Ripartizione dell'orientamento verso la certificazione per settore economico (% di colonna)

	Settore produttivo			Totale
	Attività industriale	Commerci e servizi	Artigianato	
Favorevoli alla certificazione	77,2%	14,9%	52,6%	49,8%
Scettici rispetto alla certificazione	22,8%	85,1%	47,4%	50,2%
Totale	38,9%	33,0%	28,1%	100,0%

2.1 L'orientamento alla certificazione rispetto ai punti di forza e di debolezza delle PMI viterbesi

L'analisi della certificazione di qualità doveva essere discriminata a nostro avviso da un'analisi dei punti di forza e di debolezza che gli imprenditori riconoscono essere presenti nella propria attività economica. Questi aspetti, indagati in modo dettagliato attraverso le interviste, servono anche a capire quale è la leva di marketing su cui gli imprenditori si sentono più forti o più deboli. Capire la strategia di marketing principale di una PMI è a nostro avviso fondamentale perché a differenza di una grande azienda non è possibile per una micro o piccola azienda curare in modo dettagliato ogni leva del marketing con strumenti sofisticati. Piuttosto spesso un piccolo o micro-imprenditore punta su una singola leva che gli permette un posizionamento nel proprio mercato e nella filiera tale da garantirgli una buona performance imprenditoriale.

Successivamente all'analisi degli aspetti di successo e critici è stata creata una variabile di sintesi che potesse garantire una visione più d'insieme dell'orientamento degli imprenditori verso la normativa della certificazione di qualità.

Dall'analisi dei punti di forza è stato evidenziato soprattutto che la maggioranza relativa del campione di imprenditori in esame guarda alla qualità del prodotto come il proprio punto di forza. Quindi appare chiaro che fra le PMI in esame prevale un atteggiamento volto a valorizzare e a rendere fattore competitivo la produzione fisica delle merci che possono essere direttamente poste sul mercato (business-to-consumer) oppure possono essere dei semilavorati (business-to-business) che vengono immessi nella filiera produttiva di appartenenza. Detto in altri termini, l'orientamento del campione di PMI in esame è chiaramente di tipo "product oriented", un tipo di strategia di marketing tipico dei comparti industriali e manifatturieri di cui le PMI viterbesi sono costituite in maggioranza. Questa osservazione è molto importante e pertinente perché la certificazione di qualità in una fabbrica può variare notevolmente per tipo di manuale da progettare rispetto a un manuale di un'azienda operante ad esempio nel terziario.

Ad ogni modo, tutte le altre modalità presenti delineano in sintesi una focalizzazione su altre leve del marketing che non siano appunto quella orientata al prodotto. Infatti la relazione col cliente, che viene citata nel 27,9% dei casi, è un aspetto tipicamente non industriale e relativo al "prodotto", bensì è tipicamente post-industriale.

Punti di forza dell'azienda (% di colonna)

	Totale
La qualità del prodotto	61.7
L'organizzazione interna dell'attività	2.0
La relazione con il cliente	27.9
La rete di fornitori	0.5
La notorietà/immagine dell'azienda	2.5

La rete di distribuzione del prodotto	0.5
La formazione/competenza del personale	0.5
Il clima aziendale	4.4
Totale	100,0

Tutte le altre modalità presenti nel questionario non riscuotono particolare attenzione dagli imprenditori, e pertanto la variabile di sintesi che è stata reputata ottimale per discriminare l'orientamento verso la certificazione è una variabile che illustra la leva di marketing ritenuta vincente nella propria azienda.

Come è ben visibile dalla tavola, questa nuova variabile di sintesi prevede una modalità denominata "leva del prodotto", ed una denominata "altre leve di marketing", relative sostanzialmente al paradigma post-industriali". Osservando i risultati che facilmente possono essere computati anche dalla precedente tavola, si nota che appunto le PMI viterbesi hanno una connotazione e una vocazione ancora fortemente industriale, mentre il panorama delle attività produttive nei paesi cosiddetti "industrializzati" hanno da tempo ormai una netta tendenza a disinvestire nelle attività industriale verso zone meno sviluppate del mondo per favorire altre tipologie di attività legate in prima approssimazione al terziario, al quaternario e al quinario.

Punti di forza dell'azienda per macro-strategia (% di colonna)

	Totale
Leva del prodotto (strategia industriale)	61.7
Altre leve di marketing (strategia post-industriale)	38.3
Totale	100,0

Quindi oltre ad una caratterizzazione per settore di attività è senza dubbio importante andare ad indagare su quale leva un imprenditorie fa perno per collocarsi in modo adeguato nella filiera produttiva. Come appena spiegato, data la natura del tessuto industriale del campione, sono state scisse due categorie di aziende: quelle che puntano sulla qualità del bene fisico prodotto e su tutto ciò che gli è strettamente collegato; e

dall'altra parte ogni altra strategia di erogazione di beni e servizi che non siano improntati semplicemente sulla produttività fisica, ma abbia particolare attenzione ad esempio verso l'immagine dell'azienda, come verso la rete entro la quale è inserita.

I punti di forza degli imprenditori corrispondono in modo piuttosto definito a un certo atteggiamento di fondo nei confronti della certificazione di qualità. Infatti come si può ben vedere nella tavola, l'essere favorevoli nei confronti della certificazione UNI EN ISO 9001 è più frequente nei casi in cui si crede che il proprio punto di forza risieda nella produzione del bene tout cour con una forbice di 15,1 punti percentuali fra le due modalità (55,6% contro 44,4%). In modo speculare coloro che si manifestano "scettici" sono coloro che hanno prevalentemente come punto di forza non tanto la produzione in sé del bene, quanto altri fattori di cornice: dalla rete di forniture, alla rete distributiva, al rapporto con la propria clientela. Si tratta di fattori in altre parole che sono avulsi dal come si produce il bene al proprio interno (ad esempio all'interno dello stabile, della fabbrica o della bottega). In definitiva si può giungere all'affermazione secondo la quale la certificazione ha attecchito bene nei contesti delle PMI riferiti alla produzione strettamente industriale e tradizionale, mentre esistono ancora delle reali difficoltà nell'introduzione della certificazione in talune attività artigianali, del commercio e dei servizi che risultano avere non solo una penetrazione inferiore, ma anche più difficoltà ad essere percepiti come utili e attinenti alla propria attività.

Atteggiamento verso la certificazione per leva di marketing ritenuta vincente per la propria azienda (% di colonna)

	Leva del prodotto (strategia industriale)	Altre leve del marketing (strategia post-industriali)	Totale
favorevoli alla certificazione	55,6%	40,5%	49,8%
scettici rispetto alla certificazione	44,4%	59,5%	50,2%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Per quanto riguarda i punti di debolezza, aspetto del tutto speculare a quello dei punti ritenuti di forza, è bene precisare che è più utile fare un raffronto con i punti di forza appena illustrati. Infatti da questa comparazione si nota che praticamente nessun

imprenditore pensa che la produzione e la qualità del bene sia un fattore critico. Tuttavia l'organizzazione interna delle attività viene molto spesso imputata come problematica (21,7%), indice del fatto che l'introduzione della certificazione della qualità potrebbe risultare estremamente strategico per rendere più performante la propria azienda. Altri fattori che meritano attenzione – sempre in un ottica di comparazione – sono fattori relativi alla rete di fornitori, alla notorietà della propria attività, alla rete di distribuzione del prodotto e soprattutto la formazione e la competenza del proprio personale, fattore critico per il quale gli imprenditori preoccupati sono ben 21 su 100.

Punti di debolezza confrontati con i punti di forza dell'azienda (% di colonna)

	FORZA	DEBOLEZZA
La qualità del prodotto	61.7	0.6
L'organizzazione interna dell'attività	2.0	21.7
La relazione con il cliente	27.9	17.2
La rete di fornitori	0.5	10.0
La notorietà/immagine dell'azienda	2.5	15.6
La rete di distribuzione del prodotto	0.5	13.3
La formazione/competenza del personale	0.5	21.1
Il clima aziendale	4.4	0.6
Totale	100,0	100,0

Osservando i punti di debolezza percepiti dagli imprenditori si rendono visibili dati che è stato ritenuto opportuno lasciare in modo disaggregato, perché in questo modo possono essere più utili e preziosi per delineare delle proposte di emersione e conseguente soddisfacimento dei fabbisogni formativi relativi alla certificazione di qualità. Infatti sia la rete di fornitura, che la distribuzione, tendono ad essere per le PMI interpellate (che si

ricorda essere formata prevalentemente da piccoli imprenditori operanti nelle industrie) dei punti critici su cui la certificazione può dare risposte vincenti. In pratica questi due fattori critici altro non sono che l'inizio e la fine del processo produttivo, due fasi che se riescono ad essere governate e pilotate dalla certificazione con successo possono essere dei validissimi motivi per convincere un imprenditore della reale utilità del processo certificatorio. La parte positiva di questa considerazione è che per questi due aspetti critici prevale la presenza di imprenditori denominati "favorevoli" alla certificazione, che quindi possono iniziare a lavorare su questi aspetti in tempi brevi con il sussidio degli enti appositi.

Per gli imprenditori che risultano essere "scettici", che sono come visto approssimamene addetti al commercio e al terziario, i punti critici più importanti sono la formazione e l'immagine dell'azienda, due fattori per i quali evidentemente non vi è stata ancora una sufficiente campagna di sensibilizzazione circa gli effetti benefici che la certificazione può produrre, soprattutto nella formazione continua e nella selezione del personale.

Orientamento verso la certificazione per fattori ritenuti critici per la propria azienda (% di riga)

	Favorevoli	Scettici	Totale
Qualità del prodotto	100,0%	0,00%	100,0%
Organizzazione interna attiv	56,4%	43,6%	100,0%
Relazioni col cliente	51,6%	48,4%	100,0%
Rete fornitori	66,7%	33,3%	100,0%
Immagien azienda	42,9%	57,1%	100,0%
Rete di distribuzione del prodtto	54,2%	45,8%	100,0%
Formazione competenza personale	42,1%	57,9%	100,0%
Clima aziendale	100,0%	0,00%	100,0%
Totale	51,7%	48,3%	100,0%

2.2 L'orientamento verso la certificazione e la domanda di informazione sull'argomento

In una prospettiva di attivazione di fasi operative da parte delle associazioni di categoria che devono svolgere fra gli altri compiti istituzionali anche un'azione di promozione e adozione della certificazione di qualità, è stata analizzata anche la richiesta di informazioni sulla normativa che gli imprenditori reputano utili e che si vorrebbero quindi avere da questi attori presenti sul territorio.

Fondamentalmente, come era lecito aspettarsi da un campione di imprenditori, essi richiederebbero soprattutto informazioni relative ai vantaggi concreti e pragmatici che la certificazione porterebbe loro (35,1%). È cospicua anche la quota di persone che chiederebbe informazioni circa i costi che la certificazione include (29,9%). Questo aspetto può far trapelare un orientamento rivolto a considerare la certificazione come un costo, e non come un investimento, come invece dovrebbe essere per far sì che il processo porti a dei risultati sperati di maggiore efficienza interna e di maggiore valorizzazione dei propri prodotti. Quindi queste prime due risposte più frequenti fanno emergere due atteggiamenti di fondo, uno che potremmo definire relativo alla certificazione come investimento e scommessa, l'altra come costo.

La terza risposta più frequente rimane quella relativa ai cambiamenti che la certificazione porterebbe all'interno dell'organizzazione del lavoro: esiste un 20% scarso di imprenditori che vorrebbero sapere quindi le ripercussioni concrete nell'attività quotidiana, ma con una prospettiva particolare. Considerando che il questionario prevedeva anche la risposta "Ricadute della certificazione sul piano organizzativo" (che viene menzionata soltanto da 7,5 persone su 100) che si focalizza su una portata più sostanziale, questa risposta si connota come una risposta con la quale non si vuole sapere tanto il cambiamento che la certificazione comporterebbe, quanto piuttosto il costo di introduzione della certificazione come cosa in più, e non come occasione di riorganizzazione e pianificazione strategica.

Le altre tipologie di informazioni presenti nel questionario con risposta chiusa non riscuotono particolari attenzioni da parte degli imprenditori.

Aree tematiche di cui si avverte l'esigenza di maggiori informazioni (% di colonna; subcampione: imprese che non hanno la certificazione della qualità)

	totale
Costi della certificazione	29.9
Società che effettuano l'assistenza alla certificazione	5.2
Enti di certificazione	0.7
Tempo richiesto per gestire la certificazione	3.7
Ricadute della certificazione sul piano organizzativo	7.5
Vantaggi della certificazione	35.1
Cambiamenti da introdurre in azienda per ottenere la certificazione	17.9
Totale	100,0

L'insieme di tutte le tipologie di risposte fornite hanno lasciato ipotizzare la presenza di due macro-tipologie di richieste informative: una relativa ai fattori chiave e più pertinenti; l'altra relativa ai fattori contestuali, non cruciali anche se pur sempre importanti.

Questa scelta è stata fatta accorpando le modalità della tavola appena presentata in due sole modalità che sintetizzassero in modo radicale le informazioni. I fattori chiave sono scaturiti soprattutto dalla modalità riguardante i cambiamenti da introdurre in azienda per ottenere la certificazione sommata alla modalità relativa alle ricadute che la certificazione può avere sul piano organizzativo. Queste due modalità, pur essendo differenti e dimostrando due atteggiamenti differenti, riguardano lo stesso a nostro avviso una componente chiave della certificazione: l'innovazione che la certificazione introdurrebbe in azienda. Inoltre fa parte di questa categoria di fattori chiave anche la risposta relativa ai vantaggi che la certificazione apporterebbe ad una micro o piccola impresa. Quindi in totale il 60,4% del campione di imprenditori in esame fanno una scelta ed una richiesta di informazioni riconducibile a fattori chiave. Questa percentuale è piuttosto alta e mostra ancora una volta che la piccola imprenditorialità è in maggioranza sensibile ai temi di merito relativi a questa opportunità di innovazione organizzativa.

L'altro 40% scarso di imprenditori invece preferisce avere maggiori informazioni circa aspetti che sono stati ritenuti meno fondamentali per prendere una decisione consapevole e strategicamente ponderata. Infatti questi fattori informativi sono: i costi della certificazione; la conoscenza di società che effettuano l'assistenza alla certificazione e gli enti connessi; il tempo richiesto per gestire la certificazione.

Ripartizione per tipologia di informazione richiesta (% di colonna)

Fattori contestuali	39.6
Fattori chiave	60.4
Totale	100.0

I due raggruppamenti di imprenditori sono stati analizzati successivamente per tipologia di informazioni desiderate. È un tema importante ad esempio per capire quali fattori di informazione possono essere sviluppati per organizzare una campagna di informazione efficace e targetizzata per orientamento generale che un piccolo imprenditore nutre nei confronti della certificazione di qualità.

Utilizzando la variabile di sintesi appositamente elaborata sui fattori non conosciuti da parte dei diretti interessati in due sole modalità, si nota con sufficiente chiarezza che l'atteggiamento "scettico" corrisponde tendenzialmente alla richiesta di informazioni denominate "contestuali", vale a dire meno sostanziali e pertinenti alla reale portata della certificazione. Questa tendenza si esprime con scarti dalla media sufficienti per delineare una tendenza di fondo. All'atteggiamento "favorevole" corrisponde invece più di frequente la richiesta di informazioni denominati "chiave" (come ad esempio l'impatto della normativa sui processi interni) e sostanziali, e in ultima analisi fondamentali per l'attivazione della qualità. Quest'altra affermazione è supportata da dati discriminati più o meno come per l'altra conclusione, ovvero con circa 15 punti percentuali di forbice.

Quote di favorevoli e scettici nei confronti della certificazione per tipologia di informazioni ritenute utili (% di colonna)

	Fattori contestuali	Fattori chiave	Totale
Favorevoli alla certificazione	35,0%	51,9%	45,5%
Scettici rispetto alla certificazione	64,2%	48,1%	54,5%
Totale	100,0%	100,0%	100,0%

Questa tendenza lascia inferire che l'atteggiamento di fondo degli imprenditori è di "cooperazione e attenzione critica" nei casi di atteggiamento favorevole, e di "esplorazione" di questa eventuale possibilità nei casi di scetticismo. Questa affermazione si spiega col fatto che i favorevoli alla certificazione vogliono avere maggiori informazioni ed essere quindi in grado di prendere una decisione al riguardo in modo critico; mentre nel secondo caso la richiesta di informazioni sui fattori contestuali, pongono l'imprenditore inizialmente scettico in una posizione tale da potersi avvicinare solo in modo superficiale ad un'eventuale inizio di processo di certificazione nella propria azienda. Quindi si può affermare che esiste la possibilità e il terreno fertile per perorare la causa della certificazione di qualità fra le PMI solo per una metà di piccoli e micro imprenditori, quelli che in prevalenza essendo favorevoli cercano di farsi un'idea concreta dei benefici e delle conseguenze di questa introduzione. Per l'altra metà di imprenditori esiste soltanto la possibilità di fare una campagna informativa di introduzione che partirebbe però da presupposti sbagliati perché focalizzata soprattutto su fattori che non sono certo i più importanti e di merito per fa sì che, una volta introdotta, la certificazione possa funzionare come volano di innovazione.

Quindi dal punto di vista dei fabbisogni formativi questi dati illustrano che esiste un contesto ricettivo da parte degli imprenditori presi in considerazione. L'attività formativa è ottimale perché per un target consistente una certa volontà di interessarsi criticamente al tema, quindi a prendere parte con attenzione ad attività appositamente pensate.

Più sinteticamente si può affermare che per quanto riguarda il tipo di percorso formativo da poter erogare, questo appare scindersi fundamentalmente in due tronconi:

- s L'informazione sui vantaggi e svantaggi, e il relativo impatto organizzativo (da erogare soprattutto agli "favorevoli") con un approccio più operativo;

s La sensibilizzazione nei confronti del processo di qualità (da erogare ai cosiddetti "scettici") con esempi di casi di successo.

In definitiva è molto utile riscontrare che si possono differenziare due tipologie di strategie comunicative di fondo che tendono ad associarsi approssimativamente ad un atteggiamento favorevole o ad un altro – almeno inizialmente – scettico, ma comunque disponibile ad avere nozioni sulla certificazione soltanto in via introduttiva e non fattiva.

2.3 Considerazioni sull'identikit degli scettici e dei favorevoli alla certificazione di qualità

A conclusione di tutti questi fattori commentati in paragrafi diversi, il più indicativo a discernere i due atteggiamenti rimane la grandezza del volume di affari, poiché all'aumentare del fatturato cresce con maggiore significatività la volontà da parte degli imprenditori di adottare la normativa. Questa tendenza probabilmente è spiegata da una spinta verso la necessità di organizzare la divisione del lavoro e da una managerializzazione che per imprese di minori dimensioni non accade, essendo forte, e a volte indissolubile, l'identificazione fra le figure dell'"imprenditore" e del "manager". Anche l'aspetto strettamente di natura economica ed organizzativa come l'appartenenza a gruppi consortili appare favorire con una certa validità statistica un atteggiamento più favorevole, fattore dovuto probabilmente alle esigenze di fare rete in modo strutturato e con garanzie.

Ad ogni modo, sono molti gli spunti che delineano degli aspetti di cornice che aiutano a far capire chi realmente è un imprenditore che può essere classificato come scettico, oppure uno classificato come favorevole. Innanzitutto l'appartenenza a settori produttivi quali quelli elaborati circa l'attività industriale, l'artigianato insieme e il commercio insieme ai servizi come terza categoria aiuta molto a far capire che gli scettici sono imprenditori operanti soprattutto nel commercio e nei servizi, mentre la certificazione è più in auge fra i piccoli industriali. Da un punto di vista di marketing, è stato visto come la leva del prodotto sia molto più gettonata fra chi ha un orientamento propenso alla certificazione, mentre risulta quanto mai necessario far scoprire la versatilità della certificazione anche fra chi punta ad altre leve di marketing. Infatti le aziende che hanno un orientamento e una strategia denominati "post-industriale", non possono farsi perdere l'occasione di adottare la certificazione di qualità.

Inoltre sempre gli scettici hanno però un'aspettativa più marcatamente propensa a farsi spiegare le ragioni più importanti per cui sarebbe utile dotarsi di un manuale di qualità. Questo dato, giova ripetere, ci sembra confortante per trovare imprenditori attenti e al contempo critici di fronte a informazioni sulla certificazione di qualità.

2.4 La piccola e media imprenditoria e la valutazione della certificazione adottata

L'acquisizione della certificazione di qualità appare come un onere che all'inizio può incutere paure e perplessità, ma poi si dimostra particolarmente accessibile e priva di soprattutto di sovraccarico di lavoro. Il dato più eloquente che ci fa credere che le difficoltà nell'attivazione di un processo di qualità siano sovrastimante rispetto ai costi reali proviene dalle stesse valutazioni che altri imprenditori hanno rilasciato attraverso le interviste.

Infatti fra le imprese che hanno avviato un processo di certificazione, solo 2 su 10 dichiarano di aver riscontrato dei problemi nell'avvio di una procedura di acquisizione del sigillo di qualità.

Il 20% è una percentuale molto bassa che conferisce una discreta fiducia agli imprenditori circa la possibilità di conseguire in proprio, e senza costi di forza lavoro eccessivi (ad esempio lo stress o le ore/uomo impiegate). Queste percentuali sono confortanti per il segmento dei micro-piccoli imprenditori perché l'esigenza di poter avviare un'azione a scopo di investimento da poter stornare nel tempo in efficienza senza costi iniziali alti è testimoniata da questi dati.

Imprenditori che hanno incontrato difficoltà nell'avvio di un sistema di gestione della qualità (% di colonna; subcampione: imprese che hanno in corso la certificazione della qualità)

	totale
Si	20.0
No	80.0
Totale	100,0

Tuttavia è necessario precisare che per piccoli imprenditori, artigiani, lavoratori in proprio, nella maggior parte dei casi con bassi livelli di scolarizzazione, la certificazione è spesso

Sede sociale : 00156 ROMA - ITALY - Via Adriano Fiori n° 32 - P.IVA 02003481005 - C.F. 08259020587

Ufficio di Rieti : 02100 RIETI - ITALY - Via Cavour,27 - Tel ++39 746 25.32.83 - Fax ++39 746 25.31.40

<http://www.fidetcooplazio.it> e-mail: info@fidetcooplazio.it

vista come “affare burocratico” inutile allo sviluppo dell’attività. A questo proposito le agenzie competenti presenti sul territorio sono chiamate a essere non solo di supporto, ma anche di incoraggiamento a rompere alcune diffidenze che possono far perdere delle occasioni di sviluppo e miglioramento dei processi produttivi.

Questo fatto è importante da tenere in considerazione come elemento trasversale nella pianificazione della formazione.

2.5 La comunicazione per includere nuove pmi nella certificazione: focus sui piccoli imprenditori non certificati

Questo capitolo viene dedicato all’analisi del sub-campione maggioritario degli imprenditori che non hanno mai avuto modo neanche di iniziare un processo di certificazione. Fra queste persone sono incluse anche quell’esiguo target di imprenditori che hanno dichiarato di prevedere di certificarsi nei prossimi anni.

Questo capitolo quindi ha l’obiettivo di chiarire due aspetti cruciali per favorire l’introduzione della certificazione di qualità. In particolare vengono analizzati i motivi per i quali la certificazione non è stata ancora presa in considerazione concretamente, e secondariamente vengono analizzate le difficoltà che gli imprenditori ritengono probanti per la realizzazione di una certificazione. Entrambi i fattori che di seguono vengono discussi riguardano pur sempre delle percezioni e delle opinioni che non necessariamente possono corrispondere ad esperienze empiriche. Infatti nella dichiarazione dei problemi che disincentivano un imprenditore verso un’azione di riorganizzazione del proprio lavoro possono influire molte considerazioni che potrebbero essere almeno in parte più facilmente superabili di quanto un imprenditore possa pensare attraverso proprio la certificazione di qualità. In questo caso quindi il ruolo delle associazioni di categoria deputate a coprire questa funzione di incentivazione della certificazione trova in questo capitolo alcune indicazioni puntuali e degli spunti di massima sui quali lavorare per svolgere la propria attività.

Per quanto riguarda le motivazioni che spingono a non introdurre un sistema di certificazione, l’11% degli imprenditori del subcampione ritiene che sia il costo ad essere un fattore di disincentivazione. Solo il 3% degli imprenditori invece ritiene che la

certificazione sia semplicemente un lavoro aggiuntivo, che evidentemente stando alla loro percezione non apporterebbe particolari benefici. Questo dato si traduce in una percezione di rapporto costi benefici non economico. In definitiva, il 14% esprime delle giustificazioni che possono essere modificate attraverso un'operazione di diffusione di buone pratiche che facciano emergere attraverso l'esempio di casi di successo i reali vantaggi della certificazione.

Ai fini dell'indagine è più consistente però il 31,7% degli imprenditori che dichiarano in modo perentorio che la certificazione della qualità non porterebbe vantaggi e benefici alcuni. Si tratta di una posizione secca, ma riguarda quasi un piccolo imprenditore su tre. Probabilmente l'unico modo efficace per far entrare la certificazione di qualità in questo zoccolo duro è quello di far vedere nel concreto i benefici da parte di altre realtà che invece possono aver adottato con qualche risultato di rilievo la normativa in questione. Al limite l'unica possibilità potrebbe essere appunto quella di mostrare e pubblicizzare casi di successo analoghi alla propria attività lavorativa. Tuttavia è probabile che questo zoccolo duro non sia ricettivo nel breve periodo anche a fronte di campagne di comunicazione efficaci e pianificate in modo appropriato.

Ma il target più grande, che in definitiva rappresenta la massa critica dei piccoli imprenditori, è costituita dalle persone che non prendono una posizione chiara sulle motivazioni circa la non-certificazione della propria azienda. Rispondendo "altro" molti imprenditori dichiarano in buona sostanza che non conoscono né i pregi né gli svantaggi della certificazione. Questo rende il mondo variegato ed estremamente vivace delle piccole e medie imprese viterbesi discretamente sensibile rispetto a politiche di comunicazione e di sensibilizzazione rispetto ai vantaggi che la certificazione può far raggiungere in termini di produttività. Quindi in definitiva il tessuto economico delle PMI appare pronto e ricettivo nell'accogliere informazioni sulla certificazione di qualità a patto probabilmente che l'approccio sia rispondente alle aspettative di pragmaticità e vantaggi concreti che un imprenditore tende a privilegiare.

Motivazioni che spingono a non attivare un sistema di gestione della qualità (valori %; subcampione: imprese che non hanno la certificazione della qualità)

	Totale
Per il costo	11.0
Perché è un lavoro aggiuntivo	3.0
Perché non apporta benefici	31.7
Altro	54.3
Totale	100,0

Il tema delle difficoltà riscontrate o percepite nei confronti della qualità fa emergere delle caratteristiche interessanti per quanto attiene il subcampione dei non ancora certificati. La difficoltà più gettonata per iniziare a certificarsi è quella di una generale mancanza di informazioni (25%): questa barriera blocca alla base ogni velleità di cogliere i vantaggi della certificazione. È evidente che si rende necessaria una diffusione superiore a livello di campagna comunicativa, o meglio di comunicazione strategica supportata dagli enti che devono promuovere la causa della certificazione, concordando così successivamente piani di formazione con le PMI interessate.

Il 24,3%, un altro quarto scarso del subcampione, non sa indicare un motivo preciso e si rifugia ancora una volta nella classe "altro", che anche in questo caso dimostra una mancanza assoluta di opinioni e idee circa la certificazione. Questo è un altro motivo in più affinché si rafforzi la comunicazione dei vantaggi apportati dalla certificazione per le PMI viterbesi.

Il 15,5% ritiene che vi siano problemi di tipo organizzativo e relativi alla gestione del personale. Il 12,2% invece ritiene che vi siano problemi di tipo economico nell'iniziare una certificazione. Queste due ultime categorie di imprenditori, che rappresentano un 30% scarso di PMI, dimostra che la certificazione non è vista come un'opportunità, ma come un vincolo oppure un ostacolo di tipo burocratico alla quotidiana attività produttiva.

L'8,8% prevede la necessità di avere personale formato appositamente per espletare le funzioni dovute per ottenere la certificazione: un fattore sicuramente importante anche se spesso si ricorre semplicemente in outsourcing, affidandosi a consulenti professionisti. Infatti il 6,8% pensa che sia difficile individuare un ente o una figura che possa garantire l'assistenza e la consulenza necessari. Queste ultime due difficoltà sono concrete e mettono gli enti certificatori nella condizione di dover essere più visibili e reperibili nel territorio in modo più capillare. È altrettanto chiaro che in questa operazione di contatto fra enti certificatori e PMI, le organizzazioni di rappresentanza delle categorie hanno un naturale ruolo di cerniera che deve essere ulteriormente rafforzato.

Infine soltanto il 7,4% trova che le difficoltà superiori siano di tipo burocratico: questa percentuale è tutto sommato bassa. Da questo punto di vista almeno la certificazione di qualità gode di un'immagine non compromessa dall'essere percepita come un orpello burocratico fine a se stesso.

Difficoltà percepite per l'avvio di un sistema di gestione per la qualità (% di colonna; subcampione: imprese che non hanno la certificazione della qualità)

	totale
Mancanza di informazioni	25.0
Problemi economici	12.2
Problemi organizzativi e di personale	15.5
Difficoltà burocratiche	7.4
Individuazione di assistenza e consulenza	6.8
Necessità di una formazione professionale specifica	8.8
Altro	24.3
Totale	100,0

In definitiva la comunicazione istituzionale che appare più appropriata e da incentivare è una comunicazione di base, con fini semplicemente conoscitivi. Ciò che emerge da questi dati e dalla ricerca in generale è che esiste una prevalenza da parte dei piccoli imprenditori

a prediligere un approccio di chiarificazione dei vantaggi e del valore strategico della certificazione.

2.6 La gestione della qualità: focus sulle pmi viterbesi certificate

Con questo capitolo si intende fare un resoconto analitico del subcampione delle piccole imprese contattate che hanno risposto positivamente alla domanda sulla presenza o meno di una certificazione di qualità.

Il confronto fra le difficoltà percepite e quelle effettivamente riscontrate nell'ottenere la certificazione di qualità è risultato essere illuminante.

Il 100% del subcampione degli imprenditori "certificati" dichiara di non aver mai riscontrato problemi particolari. A fronte di questa percentuale schiacciante, esiste un dato opposto. Rispetto alla domanda circa le difficoltà nell'avviare una certificazione di qualità, esistono delle differenze molto marcate rispetto alla precedente domanda sulle difficoltà in generale. In questo secondo caso relativo alla fase di avvio, infatti, gli imprenditori propendono in modo netto a dichiararsi preoccupati circa le difficoltà di installare un sistema di gestione della qualità. Il 79,1% infatti risponde che è difficoltoso secondo loro avviare un processo di certificazione, senza cioè ulteriori azioni di formazione e preparazione.

In definitiva, l'acquisizione della certificazione di qualità viene percepita come un onere che all'inizio può incutere delle perplessità o richiedere uno sforzo di riorganizzazione del lavoro. Detto in altri termini la certificazione può essere vista come un'introduzione faticosa, un investimento che però nel tempo dà i suoi frutti e non apporta ulteriori problemi, anzi, probabilmente è una risorsa che riesce a far lenire alcune difficoltà che precedentemente all'introduzione della certificazione veniva affrontata in modo meno sistematico.

Imprenditori che percepiscono difficoltà nell'avvio di un sistema di gestione della qualità (% di colonna; subcampione: imprese che non hanno la certificazione della qualità)

	totale
Si	79.1
No	20.9
Totale	100,0

Imprenditori che hanno riscontrato difficoltà nell'avvio di un sistema di gestione della qualità (% di colonna; subcampione: imprese che hanno ottenuto la certificazione della qualità)

	totale
Si	0.0
No	100.0
Totale	100,0

Fra le difficoltà avvertite i piccoli imprenditori sono del tutto unanimi del dire che le difficoltà sono di tipo "burocratico". La parola burocratico sintetizza in modo negativo (stiamo parlando sempre di difficoltà effettivamente riscontrate) la percezione più ovvia e naturale che una piccola o media impresa può avere, almeno come primo impatto, di fronte all'avvio di un processo di certificazione.

Questo dato così schiacciante ci fa suggerire che in un approccio di divulgazione dei benefici e vantaggi per una PMI, è necessario semplificare e allo stesso tempo orientare l'imprenditore nelle implicazioni di tipo "burocratico".

Difficoltà percepite per un avvio di un sistema di gestione per la qualità (% di colonna; subcampione: imprese che hanno in corso la certificazione della qualità)

	totale
Mancanza di informazioni	0.0
Problemi economici	0.0
Problemi organizzativi e di personale	0.0

Difficoltà burocratiche	100.0
Individuazione di assistenza e consulenza	0.0
Necessità di una formazione professionale specifica	0.0
Altro	0.0
Totale	100,0

Un altro dato saliente è l'utilizzo di figure professionali adibite all'espletamento del buon funzionamento della gestione della qualità. La presenza di figure professionali ad hoc per questo tipo di funzione è piuttosto alta se teniamo in considerazione che ci stiamo riferendo alle piccole e medie imprese.

I dati dicono che ben due terzi del subcampione ricorre a questo tipo di opzione: delegare la gestione a persone appositamente formate o comunque preposte a compiere questa mansione. Il restante 33,3%, una quota comunque abbastanza rilevante, compie tutte le operazioni che servono per avviare tenere a regime la certificazione della qualità per proprio conto.

Aziende che dispongono di figure professionali addette al sistema di gestione della qualità (% di colonna; subcampione: imprese che hanno ottenuto la certificazione della qualità)

	totale
Si	66.7
No	33.3
Totale	100,0

Nel complesso appare piuttosto chiaro il profilo di un piccolo imprenditore che se prova a dotarsi della certificazione sulla qualità ha comunque bisogno di consulenza soprattutto da un punto di vista amministrativo per adottare questa procedura di gestione. Allo stesso tempo è chiaro che almeno per la fase iniziale è necessario instaurare un processo di sussidio atto a superare i primi scogli, ovvero l'introduzione di un modo di lavorare (quello relativo alla conformazione di regole prestabilite e da pianificare ex-ante) che è molto

innovativo rispetto alla maggior parte delle micro e piccole aziende, un mondo che come è noto è tradizionalmente organizzato in modo più spontaneo piuttosto che strutturato.

2.7 Il bilancio degli imprenditori: vantaggi e svantaggi della certificazione

Quali sono i vantaggi e gli svantaggi che la certificazione ha comportato per i piccoli imprenditori che hanno intrapreso la certificazioni UNI EN ISO 2000? La risposta è affidata ai dati che possono essere facilmente analizzati da due domande del questionario: una è relativa ad una scala di importanza attraverso la quale gli imprenditori hanno dato il loro parere; l'altra riguarda i vantaggi concreti ed apprezzabili che gli imprenditori hanno effettivamente notato e che sono emersi dalle interviste.

Posti di fronte ad una valutazione sintetica gli imprenditori viterbesi si dichiarano timidi e moderati nell'esprimere giudizi complessivi sull'utilità e l'importanza per la propria azienda. Infatti nessuno si esprime attraverso modalità estreme, "per nulla" e "molto importante". Le risposte si concentrano fra le classi mediane "abbastanza" e "poco". Fra le due prevale nettamente il "poco" con il 66,7% dei consensi. Quindi nel complesso prevale un giudizio tendenzialmente negativo, anche se non compromettente, indice del fatto che il modo in cui la certificazione è stata introdotta non ha massimizzato le potenzialità che questo strumento offre. Infatti la certificazione di per sé non risolve nessun problema in particolare, ma deve essere associato ad una gestione ed una visione strategica d'insieme che possano far raggiungere i risultati auspicati. Poiché nella domanda del questionario si specificava l'importanza della qualità per la crescita dell'azienda, si può anche aggiungere che la certificazione può ottimizzare i processi interni o conferire una luce tendenzialmente migliore all'esterno, ma la crescita e lo sviluppo di un'attività for profit non può essere ridotta soltanto a questa dimensione certificatoria e di ottimizzazione delle procedure.

Livello di importanza attribuito al sistema qualità per la crescita dell'azienda (% di colonna; subcampione: imprese che hanno ottenuto la certificazione della qualità)

	totale
Molto	0.0
Abbastanza	33.3

Poco	66.7
Per nulla	0.0
Totale	100,0

I vantaggi effettivi che l'azienda ha tratto dall'adozione del sistema di qualità certificato non sono certo relativi ai costi, per i quali nessun imprenditore ha riscontrato vantaggi di sorta, né per quanto riguarda una riduzione di spese dovuta ad una razionalizzazione, e neanche per un'azione virtuosa di prevenzione di costi imprevisti. Purtroppo da questo punto di vista la certificazione non ha portato nessun vantaggio competitivo o di organizzazione interna.

Fra le risposte fornite il subcampione si spezza in modo uniforme in tre parti: un terzo dichiara esplicitamente di non aver avuto nessun tipo di beneficio dalla certificazione; un altro terzo riscontra soltanto dei benefici di immagine esterna a beneficio della propria azienda; l'altro terzo infine afferma che i vantaggi sono relativi alla facilitazione nell'adempimento di obblighi di legge, un indice più che eloquente del fatto che la certificazione avrebbe una valenza solo ed esclusivamente burocratica, e non effettiva.

Vantaggi apportati all'azienda dall'adozione del sistema qualità (% di colonna)

	totale
Riduzione dei costi	0.0
Prevenzione di costi imprevisti	0.0
Miglioramento dell'immagine aziendale	33.3
Facilitazioni nell'adempimento di obblighi di legge	33.3
Nessun vantaggio	33.4
Totale	100,0

Nel complesso appare chiaro che la certificazione di qualità fa registrare un bilancio non del tutto positivo, con più ombre che luci, dal momento che questa operazione si colloca

ad un livello tendenzialmente superficiale, perché aiuta tutta al più ad operare meglio nella funzione amministrativa della propria attività, oppure conferisce un'immagine all'esterno migliore e più spendibile, un fattore importante ma non ancora sufficiente a far ritenere che la certificazione di qualità possa essere considerata un fattore vincente per lo sviluppo delle PMI.

Ad ogni modo le esperienze di certificazione così come sono state realizzate e valutate dagli imprenditori che hanno già avuto modo di sperimentarla su di sé, suggerisce un'introduzione di questo strumento di gestione interna là dove siano più importanti le dimensioni relative all'amministrazione (per sfruttare i vantaggi derivanti da obblighi di legge) e all'immagine sul mercato. Quindi allo stato attuale, oltre a dover rafforzare la valenza della certificazione e il suo impatto verso fasi produttive più importanti, è senza dubbio possibile pubblicizzare un ruolo già efficace per questi due tipi di funzioni: comunicazione esterna e adempimenti di obblighi formali.

2.8 Compendio: gli "scettici" e i "favorevoli" alla certificazione di qualità?

L'analisi dei dati di questa indagine è partita dall'esigenza di dirimere il campione di imprese intervistate (200 imprese di piccole dimensioni operanti a Viterbo e provincia) in due gruppi (cluster) in modo tale che potessero sintetizzare nel modo più chiaro possibile il comportamento dei piccoli imprenditori di fronte al problema della certificazione di qualità.

Per ottenere questo risultato sono state scelte tre variabili che più di altre sembrano discriminare il comportamento di un imprenditore. Innanzitutto la variabile relativa alla conoscenza o meno della normativa della certificazione di qualità. In secondo luogo è stata scelta la variabile relativa all'adozione o meno della certificazione di qualità UNI EN ISO 9001/2000 nella propria azienda (o bottega, negozio, o anche esercizio commerciale). Per questa variabile si sono rese necessarie delle ricodifiche che hanno portato ad una variabile di sintesi fra quella relativa alla presenza/assenza al momento dell'intervista della certificazione, con un'altra variabile studiata nell'indagine relativa all'intenzione nell'immediato futuro di avviare un processo di certificazione di questo tipo.

Infine, la terza variabile che è entrata nel computo dell'analisi per raggruppamento è relativa alla domanda sul tipo di informazioni ritenute più importanti per essere supportati in un ipotetico avvio di certificazione. Anche in questo caso la variabile entrata in analisi è quella ricodificata in due modalità: "fattori chiave" e "fattori contestuali".

Imprenditori che conoscono la norma UNI EN ISO 9001/2000 (% di colonna)

	Totale
Si	49.8
No	50.2
Totale	100,0

La variabile conoscenza/ non conoscenza della normativa UNI EN ISO 9001/2000 taglia in due tronconi molto precisi il campione dei piccoli imprenditori: il 49,8% conosce la normativa; il complementare, cioè il 50,2% invece non la conosce. Praticamente si può affermare che nel mondo delle PMI la penetrazione della normativa, almeno a livello di mera conoscenza, è all'incirca della metà.

Questi dati consentono di affermare che la conoscenza della normativa ha fatto dei discreti passi in avanti anche fra imprenditori che non siano attivi in grandi realtà economiche. Se il bicchiere può essere visto come mezzo pieno, è anche vero che può essere visto come mezzo vuoto: circa metà di piccoli imprenditori viterbesi non conoscono affatto questo tipo di certificato, o lo conoscono per sentito dire, in un modo cioè talmente sommario da non far rispondere affermativamente alla domanda. Se la conoscenza della norma, nel complesso, risulta sufficientemente diffusa, è da sottolineare che solo il 3,0% delle piccole imprese intervistate è risultata certificata.

Aziende che hanno ottenuto o hanno in corso la certificazione di qualità (% di colonna)

	Totale
Si	3.0
No	93.1
È in corso	3.9

Totale	100,0
--------	-------

Si tratta di una percentuale molto bassa, ma che rispecchia con fedeltà sia le difficoltà degli imprenditori di aziende piccole o micro nell'adozione di un sistema di certificazione di qualità, ma anche un ritardo delle microimprese nell'assumere comportamenti orientati in modo strutturato alla competitività. È comunque da considerare che la percentuale di microimprese che ha in corso la certificazione (3,9) è addirittura superiore a quella di coloro che l'hanno già ottenuta.

Questo dato di per sé è sufficientemente confortante per capire quanto il fenomeno sia in ascesa e vi sia per il prossimo futuro una prospettiva strategica per l'intero territorio viterbese basata sulla certificazione. Non va comunque dimenticato che ben il 93,1% delle imprese non è certificata, sebbene di questo gruppo il 12,2% stia considerando l'ipotesi di adottare un sistema di qualità, una quota molto consistente che confermerebbe il trend di crescita già commentato fra certificati e certificandi al momento dell'indagine.

Aziende che prevedono di certificarsi nei prossimi due anni (% di colonna; subcampione: imprese non certificate)

	Totale
Si	12.2
No	87.8
Totale	100,0

È bene sottolineare che le dichiarazioni degli imprenditori possono essere largamente ritenute veritiere. Infatti, non vi sono motivi alcuni per i quali un imprenditore dovrebbe essere spinto a rispondere affermativamente a questa domanda. L'item, infatti, non corrisponde a quella tipologia di domande traenti, o detto in modo più comprensibile "scontate", tali per cui una persona è indotta a rispondere in un certo modo, anche se poi l'atteggiamento reale è fattivamente diverso.

Aggregando le variabili relative alla diffusione della certificazione e alla propensione all'adozione dei sistemi di qualità si è ottenuto un nuovo indicatore, in cui il 18% degli

imprenditori viterbesi si dimostra orientato alla qualità (certificati, con certificazione in corso o con certificazione prevista entro i prossimi due anni). È da sottolineare che anche tra gli imprenditori allo stato attuale non orientanti alla qualità l'interesse per tale tematica appare elevato.

3. Il percorso info-formativo

3.2 Iso 9001:2000

La certificazione di qualità secondo le norme UNI EN ISO 9001:2000 è uno strumento in grado di migliorare l'immagine e la competitività di un'impresa. Migliorare la qualità delle proprie attività vuol dire adattare ed ottimizzare il processo aziendale nell'ottica della soddisfazione del cliente. In presenza di una situazione di mercato sempre più concorrenziale diventa ancora più importante offrire prodotti e servizi di qualità alla propria clientela.

Contemporaneamente, in una situazione di alta competitività cresce anche l'attenzione ai costi operativi.

Questi due obiettivi (Miglioramento della Qualità della fornitura ed attenzione ai costi operativi), nonostante le apparenze, sono perfettamente coerenti: il miglioramento della qualità è un'attività orientata a perseguire sia il miglioramento del rapporto con il cliente, sia il miglioramento dei processi organizzativi interni.

E' fondamentale che l'approccio al Sistema di gestione per la Qualità persegua il coinvolgimento di risorse umane, clienti e fornitori.

QUALITÀ vuol dire "capire e soddisfare continuamente le attese del cliente"

Nel mercato le regole cambiano continuamente, meglio, allora, muoversi per tempo.

E' il mercato globale ad imporlo, un mercato sempre più improntato sulla qualità delle aziende, ovvero: qualità del servizio, efficienza e rapidità nel gestire, riduzione dei costi.

Gestire il cambiamento vuol dire prima di tutto: offrire qualità.

In quest'ottica va vista la Vision 2000, e cioè la normativa UNI EN ISO 9000:2000.

"Non dev'essere l'azienda ad adattarsi alle normative ma, al contrario, sono le Norme a doversi adattare all'Azienda"

Perché la prima cosa su cui riflettere e su cui progettare il Sistema, è che ogni azienda, se sta sul mercato, ha già un sistema di qualità ben definito: da questo occorre partire per trovare le soluzioni giuste ad ogni azienda. Solo con questo approccio la Gestione di Qualità può tradursi, per le aziende, in un vantaggio ed un miglioramento continuo.

Le ISO 9000 nel 2000

Nell'edizione del 1994 le norme della famiglia ISO 9000 erano più di venti. L'edizione 2000 le ha ridotte a circa la metà. Le più importanti novità introdotte con l'edizione 2000 sono le seguenti:

ISO 9000

"Sistemi di gestione per la qualità - Fondamenti e terminologia" (che descrive i concetti e i fondamenti dei sistemi di gestione per la qualità e la terminologia. Essa sostituisce la norma ISO 8402)

ISO 9001

"Sistemi di gestione per la qualità - Requisiti" (che specifica i requisiti dei sistemi di gestione per la qualità che un'azienda/organizzazione deve soddisfare per dimostrare la sua capacità di fornire prodotti che soddisfino i requisiti del cliente e di ambiti regolamentati. Essa sostituisce le attuali ISO 9001, ISO 9002 e ISO 9003 divenendo così l'unica norma di riferimento per scopi contrattuali e di certificazione di parte terza)

ISO 9004

"Sistemi di gestione per la qualità - Linee guida per il miglioramento delle prestazioni" (che fornisce una guida sui sistemi di gestione per la qualità, inclusi i processi per il miglioramento continuativo, ai fini della soddisfazione dei clienti dell'azienda/organizzazione e delle altre parti interessate. Essa sostituisce la ISO 9004-1)

ISO 19011

"Guidelines on quality and environmental auditing" (che fornisce una guida sulla gestione e conduzione delle verifiche ispettive dei sistemi di gestione ambientale e per la gestione della qualità, compresi li requisiti per la qualificazione dei valutatori o auditors. Essa è destinata a sostituire le norme ISO 10011-1, ISO10011-2, ISO 10012-3, ISO 14010, ISO 14011, ISO 14012).

Come è cambiata la famiglia ISO 9000

Ecco riassunti i principali cambiamenti introdotti dalla edizione del 2000 rispetto alle norme ISO 9000 dell'edizione 1994:

- Riduzione dei modelli dei sistemi qualità da tre (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003) ad uno (Vision 2000)
- Maggiore compatibilità del sistema qualità con quello di gestione ambientale (ISO 14001) e di responsabilità etica (SA 8000), con la possibilità di ottenere una [certificazione integrata](#) per i tre sistemi
- La struttura prevede solo quattro elementi fondamentali di sistema (punti da 5 a 8) rispetto ai venti elementi di sistema di gestione (punti da 4.1 a 4.20 delle ISO 9001 e 9002) dell'edizione 1994

- E' permessa la non applicazione di determinati requisiti di sistema se non trovano riscontro nelle attività reali dell'azienda/organizzazione
- Maggiore enfasi alla gestione per processi, alle esigenze e alla soddisfazione dei clienti
- Minore enfasi alle procedure documentate
- Maggiori prescrizioni per il miglioramento continuativo
- Maggiore chiarezza sul ruolo dell'alta direzione o dei vertici dell'organizzazione
- Inserimento di considerazioni sui requisiti legislativi e regolamentari
- E' richiesta la definizione di obiettivi misurabili per funzione
- E' previsto il monitoraggio delle informazioni sulla soddisfazione e insoddisfazione del cliente
- Maggiori indicazioni sulla gestione delle risorse
- Indicazioni sulla determinazione dell'efficacia dell'addestramento
- Misurazioni estese al sistema di gestione, ai processi e al prodotto e/o servizio

Sistemi di gestione per la Qualità: dal vecchio al nuovo

I principi della Vision 2000

Dalla fine del 2003, la normativa UNI EN ISO 9001-2-3 edizione 1994, è stata sostituita dalla Vision 2000 e cioè la UNI EN ISO 9001: 2000.

LA VISION 2000:

Otto sono i principi di gestione per la Qualità evidenziati dalla nuova norma. Questi possono fornire, ai vertici di ogni organizzazione, una guida per migliorare le performances delle proprie attività.

I concetti incorporati in questi principi costituiscono il fondamento delle norme della famiglia delle UNI EN ISO 9000:2000 sui sistemi di gestione per la Qualità.

Principio 1 - Organizzazione orientata al cliente

Le organizzazioni dipendono dai propri clienti e dovrebbero pertanto capire le loro esigenze presenti e future, ottemperare ai loro requisiti e mirare a superare le loro stesse aspettative.

Benefici Principali:

- Aumento del reddito e delle quote di mercato, attraverso una risposta flessibile e rapida alle opportunità offerte dal mercato
- Miglior efficacia, nell'uso delle risorse di un'organizzazione, nel perseguire la soddisfazione dei clienti
- Maggior fidelizzazione dei clienti, che porta continuità di affari e stimola il passa parola

L'applicazione del principio "Organizzazione orientata al cliente" porta normalmente a:

1. Individuare e comprendere le esigenze ed aspettative del cliente
2. Assicurarsi che gli obiettivi ed i traguardi dell'organizzazione siano coerenti con le esigenze e le aspettative dei clienti
3. Segnalare queste esigenze ed aspettative a tutta l'organizzazione
4. Misurare la soddisfazione del cliente ed agire di conseguenza
5. Gestire con sistematicità i rapporti con il cliente
6. Assicurare un approccio bilanciato tra i clienti e le altre parti interessate (quali: proprietari, personale, fornitori, finanziatori, comunità locali e la società in generale)

Principio 2 – Leadership

I capi stabiliscono unità di intenti e di indirizzo dell'organizzazione. Essi dovrebbero creare e mantenere un ambiente interno che coinvolga pienamente il personale nel perseguimento degli obiettivi dell'organizzazione.

Benefici Principali:

- Il personale comprenderà e sarà motivato nel perseguimento degli obiettivi e dei traguardi dell'organizzazione
- Le attività verranno valutate, rese coerenti e messe in atto in modo unificato
- Saranno ridotti i disguidi di comunicazione tra i diversi livelli dell'organizzazione

L'applicazione del principio di "Leadership" porta normalmente a:

1. Tenere conto delle esigenze di tutte le parti interessate, inclusi clienti, proprietari, personale, fornitori, comunità locali e la società in generale
2. Stabilire una chiara visione del futuro dell'organizzazione

3. Accettare l'incarico e la responsabilità di risolvere i problemi
4. Valutare le sue prestazioni a fronte dei suoi obiettivi e traguardi.
5. Ricercare attivamente occasioni per sviluppare le proprie competenze, conoscenze ed esperienze
6. Condividere liberamente conoscenze ed esperienze
7. Discutere apertamente di problemi e situazioni

Principio 3 - Coinvolgimento del personale

Le persone, a tutti i livelli, costituiscono l'essenza di un'organizzazione ed il loro pieno coinvolgimento permette di porre le loro capacità al servizio dell'organizzazione.

Benefici Principali:

- Motivazione, rispondenza e coinvolgimento del personale nell'ambito dell'organizzazione
- Innovazione e creatività nel raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione
- Responsabilizzazione del personale per le proprie prestazioni.
Desiderio del personale di partecipare e contribuire al miglioramento continuativo

L'applicazione del principio "Coinvolgimento del personale" porta normalmente il personale a:

1. Comprendere l'importanza del suo contributo e del suo ruolo nell'organizzazione
2. Individuare i vincoli attinenti alle proprie prestazioni
3. Accettare l'incarico e la responsabilità di risolvere i problemi
4. Valutare le sue prestazioni a fronte dei suoi obiettivi e traguardi
5. Ricercare attivamente occasioni per sviluppare le proprie competenze, conoscenze ed esperienze
6. Condividere liberamente conoscenze ed esperienze
7. Discutere apertamente di problemi e situazioni

Principio 4 - Approccio per processi

Un risultato desiderato si ottiene con maggior efficienza quando le relative risorse ed attività sono gestite come un processo.

Benefici Principali:

- Minori costi e cicli più brevi, mediante un efficace uso delle risorse
- Risultati migliori, coerenti e prevedibili
- Occasioni per la messa a fuoco e la scelta delle priorità dei miglioramenti

L'applicazione del principio "Approccio per processi" porta normalmente a:

1. Utilizzare metodi strutturati nella definizione delle attività necessarie ad ottenere i risultati desiderati
2. Stabilire chiaramente le responsabilità per la gestione delle attività principali
3. Analizzare e misurare le potenzialità delle attività principali
4. Individuare le interfacce delle attività principali tra ed all'interno delle funzioni dell'organizzazione
5. Mettere a fuoco i fattori (quali le risorse, i metodi, i materiali) in grado di migliorare le principali attività dell'organizzazione
6. Valutare i rischi, le conseguenze e l'impatto delle attività sui clienti, sui fornitori e sulle altre parti interessate

Principio 5 - Approccio sistemico alla gestione

Identificare, capire e gestire un sistema di processi interconnessi, mirati a determinati obiettivi, migliora l'efficacia e l'efficienza dell'organizzazione.

Benefici Principali:

- Integrazione ed allineamento dei processi per meglio favorire il raggiungimento dei risultati desiderati
- Capacità di mettere a fuoco i processi che più contano
- Dar fiducia alle parti interessate sulla solidità, efficacia ed efficienza dell'organizzazione

L'applicazione del principio "Approccio sistemico alla gestione" porta normalmente a:

1. Strutturare il sistema per raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione nel modo più efficace ed efficiente
2. Comprendere le interdipendenze tra i processi del sistema
3. Impostare approcci strutturati che armonizzino ed integrino tra loro i processi

4. Comprendere meglio i ruoli e le responsabilità necessari per raggiungere gli obiettivi comuni, riducendo quindi le barriere tra le funzioni dell'organizzazione
5. Capire le potenzialità organizzative ed individuare i vincoli sulle risorse prima di iniziare le attività
6. Individuare obiettivi e definire come le attività specifiche dovrebbero inquadrarsi nel sistema
7. Migliorare continuamente il sistema mediante misure e valutazioni

Principio 6 - Miglioramento continuativo

Il miglioramento continuativo dovrebbe essere un obiettivo permanente dell'organizzazione.

Benefici Principali:

- Vantaggi prestazionali attraverso migliorate potenzialità organizzative
- Razionalizzazione delle attività di miglioramento a tutti i livelli, per perseguire gli obiettivi strategici dell'organizzazione
- Flessibilità nel rispondere con prontezza alle opportunità che si presentano

L'applicazione del principio "Miglioramento continuativo" porta normalmente a:

1. Adottare, per l'intera l'organizzazione, un approccio coerente nel miglioramento continuativo
2. Addestrare il personale sui metodi e strumenti per perseguire il miglioramento continuativo
3. Fare, del miglioramento continuativo di prodotti, processi e sistemi, un obiettivo per tutto il personale dell'organizzazione
4. Stabilire traguardi per il miglioramento continuativo e misure per seguirne l'andamento
5. Riconoscere e dare credito dei miglioramenti

Principio 7 - Decisioni basate su dati di fatto

Le decisioni efficaci si basano sull'analisi di dati ed informazioni.

Benefici Principali:

- Decisioni razionali
- Maggior capacità nel dimostrare l'efficacia di precedenti decisioni, sulla base di situazioni di fatto
- Miglior capacità di esaminare, confrontare e modificare opinioni e decisioni

L'applicazione del principio "Decisioni basate su dati di fatto" porta normalmente a:

1. Assicurarsi che i dati e le informazioni siano sufficientemente accurati ed affidabili
2. Rendere accessibili dati ed informazioni a chi ne ha bisogno
3. Analizzare i dati e le informazioni utilizzando metodi validi
4. Assumere decisioni e prendere azioni basandosi su analisi di fatti reali, bilanciandole con l'esperienza e l'intuizione

Principio 8 - Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori

Una organizzazione ed i suoi fornitori sono interdipendenti ed un rapporto di reciproco beneficio migliora, per entrambi, la capacità di creare valore.

Benefici Principali:

- Maggior capacità di creare valore, per entrambe le parti
- Flessibilità e prontezza nel dare risposte congiunte al mutare del mercato o delle esigenze e aspettative dei clienti
- Ottimizzazione di costi e risorse

L'applicazione del principio "Rapporti di reciproco beneficio con i fornitori" porta normalmente a:

1. Stabilire rapporti in grado di bilanciare i guadagni a breve con logiche di lungo termine
2. Condividere esperienze e risorse con i principali partner
3. Identificare e selezionare i fornitori principali
4. Stabilire comunicazioni chiare ed aperte
5. Scambiarsi informazioni e piani per il futuro
6. Individuare attività congiunte per lo sviluppo ed il miglioramento

7. Suggestire, incoraggiare e riconoscere i miglioramenti e gli obiettivi raggiunti

I sistemi di certificazione ambientale sono oggi attuati attraverso due strumenti normativi:

- Il Regolamento CEE 1836/93 "Environmental management and audit scheme" (EMAS)
- Le Norme ISO della serie 14000

EMAS:

Il Regolamento 1836/93 (EMAS) ed il successivo 761/2001 del 19-3-2001 (EMAS II) consistono in un sistema di adesione volontario delle imprese ad un sistema comunitario Europeo di Ecogestione, che oltre al rispetto di norme generali includono la definizione e il rispetto di un programma interno di miglioramento continuo dell'impatto ambientale.

14001:

Il conseguimento della certificazione ambientale secondo i criteri introdotti dalla ISO 14001, può costituire il primo passo per la successiva adesione al Regolamento Comunitario EMAS II.

Attualmente il testo del Regolamento CEE è stato modificato ed approvato dal Consiglio della Comunità Europea in data 24/01/2000. L'iter approvativo non si è ancora concluso in quanto il regolamento dovrà passare al vaglio del Parlamento europeo e del Comitato Economico Sociale.

Il nuovo testo prevede alcune modifiche. Le principali sono:

- Viene esteso il campo di applicazione del regolamento a tutte le attività (organizzazioni) che presentano un impatto sull'ambiente;
- La norma ISO 14001 viene riconosciuta come norma di riferimento del sistema di gestione ambientale anche per EMAS, pur mantenendo alcune differenze.

L'obiettivo dei Sistemi di Gestione Ambientale è quello di identificare, tenere sotto controllo e coordinare tutte le attività con impatto ambientale: in cambio il mercato riconoscerà all'impresa un ruolo sociale positivo e quindi un'immagine positiva ed attraente per i consumatori.

La questione ambientale diventa in questo modo parte integrante della gestione aziendale.

In questo modo le aziende vengono chiamate alla responsabilità personale e ad un approccio preventivo nella tutela ambientale.

Ottenere la Certificazione secondo la Norma UNI EN ISO 14001 e/o aderire al Regolamento Emas significa raggiungere i seguenti vantaggi:

- ridurre i costi connessi agli aspetti ambientali;
- ridurre i rischi ambientali;
- risolvere la gestione degli adempimenti normativi ambientali obbligatori;
- migliorare la competitività;
- migliorare l'immagine aziendale.

L'obiettivo deve consistere nel creare un concetto di qualità integrato che introduca il miglioramento delle attività aziendali anche negli ambiti della tutela dell'ambiente, sicurezza ed igiene del lavoro attraverso:

- utilizzo di potenziali di risparmio di energia e materie prime
- efficienza interna e motivazione degli addetti
- riduzione dei rischi di incidente
- maggiore certezza del diritto
- vantaggi competitivi e di immagine, apertura di nuovi mercati

Alcuni dei vantaggi legati ad una corretta gestione dell'impatto ambientale della attività sono immediati, come la riduzione del rischio di incidenti e la maggiore certezza del rispetto della normativa ambientale (con un minor rischio di contenziosi); vanno valutati spesso non si tiene conto che il risparmio di materie prime, di energia o la riduzione dei rifiuti hanno notevoli effetti positivi sui costi di fornitura e di smaltimento.

Infine, non possono essere dimenticati i vantaggi di tipo più "strategico", sia verso l'esterno, come la migliore immagine verso il pubblico ed i clienti, le opportunità di mercato e le agevolazioni nell'accesso a finanziamenti pubblici, che all'interno, come la migliore efficienza e la motivazione e partecipazione dei dipendenti.

L'obiettivo dei Sistemi di Gestione Ambientale è quello di identificare i principali aspetti ambientali dell'azienda, di tenerli sotto controllo, di coordinare tutte le attività con impatto ambientale e distribuire responsabilità specifiche per la loro realizzazione. I problemi ambientali diventano in questo modo parte integrante della gestione aziendale. Ogni azienda definisce quindi degli obiettivi volontari, come in qualsiasi altro ambito, il cui raggiungimento viene controllato dall'azienda stessa. In questo modo le aziende vengono chiamate alla responsabilità personale e ad un approccio preventivo nella tutela ambientale.

Ottenere la Certificazione secondo la Norma UNI EN ISO 14001 e/o aderire al Regolamento Emas significa raggiungere i seguenti vantaggi:

- ridurre i costi connessi agli aspetti ambientali;
- ridurre i rischi ambientali;
- risolvere la gestione degli adempimenti normativi ambientali obbligatori;
- migliorare la competitività;
- migliorare l'immagine aziendale.

L'obiettivo deve consistere nel creare un concetto di qualità integrato, che introduca il miglioramento delle attività aziendali anche negli ambiti della tutela di ambiente, sicurezza ed igiene del lavoro attraverso:

- utilizzo di potenziali di risparmio di energia e materie prime
- efficienza interna e motivazione degli addetti
- riduzione dei rischi di incidente
- maggiore certezza del diritto
- vantaggi competitivi e di immagine
- apertura di nuovi mercati

Se da un lato i vantaggi di tipo "ambientale" come la riduzione degli impatti (ad es. rifiuti, fumi), la riduzione del rischio di incidenti e la maggiore certezza del rispetto della normativa ambientale, e quindi il minor rischio di contenziosi, possono essere immediati, spesso non si tiene conto che il risparmio di materie prime, di energia o la riduzione dei rifiuti hanno notevoli effetti positivi sui costi di fornitura e di smaltimento.

Infine non possono essere dimenticati i vantaggi di tipo più "strategico", sia verso l'esterno, come la migliore immagine verso il pubblico ed i clienti, le opportunità di mercato e le agevolazioni nell'accesso a finanziamenti pubblici, che all'interno, come la migliore efficienza e la motivazione e partecipazione dei dipendenti.

L'introduzione di un SISTEMA di GESTIONE AMBIENTALE all'interno di una azienda/ente mira a raggiungere diversi obiettivi e comporta indubbi vantaggi, sia in termini di immagine e di marketing, che in termini di costi gestionali:

- Assicura i clienti/utenti sull'impegno dell'azienda/ente per una efficace gestione ambientale
- Migliora l'immagine dell'azienda/ente.
- Aumenta il valore di mercato dell'Azienda
- Consente di accedere a finanziamenti agevolati sia comunitari che del Ministero dell'Ambiente
- Contribuisce alla riduzione dei costi assicurativi
- Facilita il dialogo con le associazioni di consumatori, gli utenti, i cittadini, le autorità
- Riduce gli "incidenti" che implicano conseguenze amministrative, civili e penali.
- Migliora l'efficienza ed il controllo dei "costi ambientali"
- Risparmia in fatto di materie prime ed energia
- Agevola l'ottenimento di permessi ed autorizzazioni

In generale, l'azienda/ente che adotta un Sistema di Gestione Aziendale certificato ISO 14001 acquista maggiore credibilità nell'impegno ambientale, instaura un clima collaborativo con le istituzioni, con i cittadini, viene considerata parte integrante della politica ambientale del territorio.

La certificazione ambientale rappresenta, infatti, uno strumento ideale per creare un sistema virtuoso largamente diffuso: se le aziende considereranno l'adesione alla Certificazione ambientale l'elemento di scelta dei propri fornitori al pari della qualità e del prezzo della fornitura, si creerà un circuito di aziende in grado di fornire garanzie di eco-compatibilità e affidabilità.

I mercati e i consumatori stanno già accogliendo positivamente prodotti o manufatti che, dal fornitore al produttore finale, provengano da aziende tutte certificate ambientalmente.

principali differenze tra Emas e Iso 14001

Regolamento Emas	Norma Uni e Iso 14001
Possono partecipare le imprese che svolgono attività industriali (sezioni C e D del Regolamento Europeo (Nace) n. 3037/90) nonché imprese/società di produzione di elettricità, gas vapore e acqua calda e riciclaggio, trattamento, distribuzione dei rifiuti solidi o liquidi	Possono partecipare tutte le organizzazioni imprenditoriali (primario, secondario, terziario)
Si applica al sito produttivo (un gruppo industriale deve avere tante registrazioni Emas, e quindi tante dichiarazioni ambientali, quanti sono i suoi siti)	Si applica all'organizzazione (un gruppo industriale può scegliere se chiedere la certificazione per ogni sito o una sola certificazione per tutto il gruppo)
Bisogna svolgere un'analisi ambientale iniziale e predisporre una dichiarazione ambientale	Anche se non viene specificatamente richiesta, è comunque buona prassi svolgere un'analisi ambientale iniziale per dare corpo alla definizione di obiettivi e programmi; non viene predisposta la dichiarazione ambientale
L'impresa richiede la convalida della dichiarazione ambientale da parte di un Verificatore Accreditato indipendente	L'impresa richiede la verifica da parte di un organismo di certificazione accreditato per la certificazione UNI EN ISO 14001
L'accreditamento dei Verificatori è deliberato	L'accreditamento dei certificatori è svolto dal

dall'Organismo di Accreditamento, ovvero dal Comitato Ecoaudit Ecolabel; le attività di istruttoria e verifica sono svolte da Anpa che opera in collaborazione con il Sincert per le parti comuni tra Emas ed Iso 14001	Sincert
Il verificatore può essere un'organizzazione o un professionista singolo e può operare solo nei settori per i quali è specificatamente accreditato	L'ente di certificazione è un'organizzazione che, se accreditata, risponde alla norma UNI CEI EN 45012 e opera nel suo settore di competenza
Dopo la positiva ispezione da parte del verificatore, il sito produttivo viene registrato e inserito in un elenco pubblico e l'impresa acquisisce dal Comitato una "dichiarazione di partecipazione" all'Emas che può utilizzare - senza fornire falsa informazione - per i propri scopi	Dopo la positiva ispezione da parte dell'ente di certificazione, l'impresa viene certificata e inserita in un elenco pubblico e acquisisce dall'ente un certificato di conformità alla norma UNI EN ISO 14001 che può utilizzare - senza fornire falsa informazione - per i propri scopi
Il regolamento Emas è riconosciuto a livello europeo	La norma UNI EN ISO 14001 è riconosciuta a livello internazionale
Il verificatore è un soggetto privato, ma è accreditato da un'istituzione pubblica (il Comitato)	L'ente di certificazione è un soggetto privato, accreditato da un soggetto privato (Sincert)
Prevede il miglioramento continuo delle prestazioni ambientali	Prevede (a livello di sistema) il miglioramento continuo delle prestazioni ambientali
Se - considerando la natura pubblica del sistema - il Comitato, l'Anpa, gli enti di controllo sul territorio (Arpa), daranno forza, ad esempio mediante incentivi o agevolazioni sui controlli e sulle autorizzazioni per le imprese registrate, l'Emas potrà essere molto vantaggioso per	Le imprese aderiscono per esigenze di mercato. L'ente pubblico potrebbe considerare con maggior favore le imprese certificate

<p>chi ha problemi di consenso, o comunque di rapporto con il pubblico o l'autorità. Le imprese aderiscono per rapportarsi con l'esterno</p>	
<p>Il rispetto della legislazione vigente è una condizione per la partecipazione al sistema</p>	<p>Il rispetto della legislazione vigente non è una condizione per il soddisfacimento della norma, nonostante questa raccomandi di essere consapevoli di tutte le leggi applicabili alla propria attività e di tenere un registro delle stesse</p>

E' uno standard internazionale SA8000 elenca i requisiti per un comportamento eticamente corretto delle imprese e della filiera di produzione verso i lavoratori.

SA 8000 contiene nove requisiti sociali orientati all'incremento della capacità competitiva di quelle organizzazioni che volontariamente forniscono garanzia di eticità della propria filiera produttiva e del proprio ciclo produttivo.

SA8000 è utile perché le nuove dinamiche economiche globali non possono, infatti, non tenere conto di temi fondamentali come:

- Il rispetto dei diritti umani;
- Il rispetto dei diritti dei lavoratori;
- la tutela contro lo sfruttamento dei minori;
- le garanzie di sicurezza e salubrità sul posto di lavoro.

Inoltre, la responsabilità sociale delle imprese ha riflessi sulla buona integrazione delle imprese nell'ambiente locale, sia a livello europeo che a livello internazionale. Le imprese recano il loro contributo alla comunità, in particolare a quella locale, fornendo posti di lavoro, salari e prestazioni ed entrate fiscali. Inversamente, le imprese dipendono dalla buona salute, dalla stabilità e dalla prosperità delle comunità che le accolgono.

E' bene tener presente che le norme non sono leggi. Le [norme tecniche](#) sono documenti che definiscono le caratteristiche (ad esempio, dimensioni, aspetti di sicurezza, requisiti prestazionali) di un prodotto, processo o servizio secondo quello che è lo stato dell'arte tecnico/tecnologico.

Lo strumento più indicato per dare visibilità alle domande ed alla necessità di informazione e trasparenza del proprio pubblico di riferimento, è il Bilancio Sociale.

Cioè: "l'utilizzo di un modello di rendicontazione sulle quantità e sulle qualità di relazione

tra l'impresa ed i gruppi di riferimento rappresentativi dell'intera collettività, mirante a delineare un quadro omogeneo, puntuale, completo e trasparente della complessa interdipendenza tra i fattori economici e quelli socio-politici connaturati e conseguenti alle scelte fatte".

Esso è uno strumento potenzialmente straordinario, rappresenta infatti la certificazione di un profilo etico, l'elemento che legittima il ruolo di un soggetto, non solo in termini strutturali ma soprattutto morali, agli occhi della comunità di riferimento, un momento per enfatizzare il proprio legame con il territorio, un'occasione per affermare il concetto di impresa come "buon cittadino", cioè un soggetto economico che perseguendo il proprio interesse prevalente contribuisce a migliorare la qualità della vita dei membri della società in cui è inserito.

Il Bilancio Sociale sta a quello tradizionale come gli indicatori di qualità della vita stanno al Prodotto Interno Lordo di un Paese.

Serve che le aziende, sia profit che non profit, percepiscano chiaramente la valenza etica del loro prodotto-progetto come elemento di valore aggiunto che garantisce competitività. Il concetto di eticità deve poter essere speso in termini di marketing e di reputazione.

Bilancio Sociale è una denominazione convenzionale, che si è deciso di utilizzare.

A livello internazionale e nazionale i modi di chiamare questo strumento di comunicazione sono vari:

- Social Audit
- Social Accounting
- Social Balance
- Intellectual Capital

Come varie possono essere le modalità per cui è realizzato:

- mezzo di comunicazione esterna;
- mezzo per migliorare l'organizzazione, la gestione, la comunicazione interna;

- mezzo istituzionale;
- mezzo per elaborare una strategia sociale;
- mezzo per individuare la propria missione sociale
- L'impegno etico e sociale di un'impresa oltre ad essere testimoniato dal proprio Codice etico e/o Bilancio sociale, può anche essere certificato.

Questa norma non nasce nello stesso modo in cui si sono sviluppate le certificazioni tecniche (es. ISO 9000), cioè da parametri stabiliti da comitati di esperti nazionali di un settore specialistico che formalizzano tali scelte in norme da far condividere a livello nazionale ed internazionale percorrendo un lungo ciclo che si allarga dall'Europa (EN) fino al mondo (ISO). SA 8000 nasce dal CEPAA (Council of Economical Priorities Accreditation Agency), emanazione del CEP (Council of Economic priorities), istituto statunitense fondato nel 1969 per fornire agli investitori ed ai consumatori, strumenti informativi per analizzare le performance sociali delle aziende.

Il CEPAA ha per missione lo scopo di rendere le organizzazioni in grado di essere socialmente responsabili, riunendo i principali stakeholder per sviluppare standard volontari basati sul consenso, accreditando organizzazioni qualificate per verificare la conformità, promuovendo la conoscenza e comprensione dello standard e incoraggiandone l'attuazione a livello mondiale. L'organismo riunisce 21 membri, in rappresentanza delle organizzazioni sindacali, delle organizzazioni non governative, di associazioni che tutelano i diritti umani e dell'infanzia, di imprese che investono in modo socialmente responsabile, dei società di certificazione. Lo standard e le relative procedure di accreditamento e certificazione nascono in un ottica globale e transnazionale, pur recependo le peculiarità normative locali.

La validità dello standard SA 8000 è testimoniata dal fatto che altri due importanti documenti hanno fonti comuni.

1) Il Global Compact, il patto globale proposto, nel gennaio 1999, dal Presidente delle Nazioni Unite, Kofi Annan, al sistema mondiale degli affari ed alle forze imprenditoriali e capitalistiche, che in nove punti, due sui diritti umani, quattro sui principi di gestione della forma lavoro, tre sull'ambiente, chiede un impegno per :

Sede sociale : 00156 ROMA - ITALY - Via Adriano Fiori n° 32 - P.IVA 02003481005 - C.F. 08259020587

Ufficio di Rieti : 02100 RIETI - ITALY - Via Cavour,27 - Tel ++39 746 25.32.83 - Fax ++39 746 25.31.40

<http://www.fidetcooplazio.it> e-mail: info@fidetcooplazio.it

- A) Supportare e rispettare la protezione dei diritti umani nella loro sfera di influenza;
- B) Assicurare che le proprie società non si rendano complici di abusi verso i diritti umani;
- C) Sostenere la libertà di associazione e l'effettivo riconoscimento del diritto alla contrattazione collettiva;
- D) Eliminare tutte le forme di lavoro forzato ed obbligatorie;
- E) Abolire effettivamente il lavoro infantile;
- F) Eliminare le discriminazioni relative all'impiego e all'occupazione;
- G) Supportare un approccio precauzionale alle sfide ambientali;
- H) Intraprendere iniziative per promuovere una maggiore responsabilità ambientale;
- I) Incoraggiare lo sviluppo e la diffusione di tecnologie amichevoli verso l'ambiente.

2) La Carta dei doveri umani, promulgata dall' ICHD (International Council of Human Duties), che sancisce il rifiuto per lo sfruttamento del lavoro minorile e rivendica le pari opportunità tra uomo e donna.

Attualmente (dati aggiornati a ottobre 2003) le imprese certificate sono 310 di 38 Paesi. L'Italia risulta essere al primo posto mondiale per aziende certificate SA 8000, sono attualmente 65.

Il Bilancio Sociale ha la funzione di descrivere il più analiticamente possibile le ragioni per cui si sostengono o si sono sostenuti determinati costi, più lontani rispetto all'attività caratteristica, ma anch'essi produttori di vantaggi per alcune categorie di stakeholder. Non esiste infatti una utilità globale ma una serie di utilità, ognuna per ogni pubblico di riferimento. Il Bilancio Sociale diviene pertanto la somma di una serie di bilanci, unificati per il fatto che l'impresa è una ed è l'unico soggetto in grado di compierne una sintesi.

E' ovvio che il Bilancio Sociale non potrà essere mai totalmente neutrale come può esserlo il bilancio d'esercizio, ma è chiaro che deve essere il quanto più possibile verificabile ed oggettivo, in caso contrario assai scarso potrebbe essere l'interesse degli stakeholder più

avveduti, che potrebbero considerare tali informazioni incomplete, non significative, o cosa più grave inattendibili.

Il Bilancio Sociale è un importantissimo strumento di comunicazione, un mezzo fondamentale per svolgere un'attività di relazioni pubbliche, per migliorare le nostre relazioni sociali ma anche industriali.

L'obiettivo che ci si pone è quello di rafforzare la percezione pubblica dell'importanza delle nostre azioni, di dare maggiore visibilità all'attività svolta, in modo da accrescere quindi la propria legittimazione nella comunità locale di riferimento e il consenso a livello sociale.

In particolare poi il Bilancio Sociale dovrebbe:

1. consentirci di comprendere il ruolo svolto dalle nostre attività nella società civile;
2. essere uno strumento che confrontando quanto realizzato con le esigenze sociali preesistenti, fornisce informazioni sul raggiungimento degli obiettivi sociali prefissati;
3. dimostrare che il fine dell'impresa, non è solamente quello di creare profitto ma anche quello di fornire un valore aggiunto per la comunità;
4. essere considerato come un fattore di cruciale importanza per lo sviluppo della democrazia e della trasparenza nell'ambito delle attività;
5. diventare uno strumento per rendicontare se le azioni sociali dell'impresa hanno delle ricadute in termini di utilità, legittimazione ed efficienza;
6. rappresentare un momento di riflessione sull'impegno che si ha all'interno dell'impresa per migliorare qualità di prodotto e servizio, rapporto con i consumatori, sicurezza sul posto di lavoro, rispetto dell'ambiente.

La certificazione accreditata della "Responsabilità Sociale" è lo strumento più efficace per dimostrare la gestione etica di una organizzazione. Gli elementi dalla norma SA 8000:2001, a fronte delle quali le organizzazioni vengono verificate, derivano principalmente da una serie di convenzioni internazionali:

- L'Organizzazione Internazionale del Lavoro (International Labor Organisation);
- La Dichiarazione Universale dei Diritti Umani (Human Declaration of Human Rights);

- La Convenzione delle Nazioni Unite per i Diritti del Bambino (United Nations Convention of the Rights of the Child);

Le caratteristiche della norma SA 8000:2001 possono essere così riassunte:

- Definisce precisi requisiti di riferimento in termini di responsabilità sociale;
- Rappresenta una forma di auto-controllo adottata volontariamente dalle organizzazioni;
- E' progettata in modo tale da tenere in debita considerazione requisiti e leggi di ogni Paese;
- Rappresenta uno dei riferimenti per le imprese ai fini della valutazione dei propri fornitori;
- Costituisce uno strumento di benchmarking in cui le parti interessate (stakeholders) possono riporre la propria fiducia.

I vantaggi sono i seguenti:

- L'immagine pubblica dell'organizzazione può essere il fattore discriminante per la fruizione dei suoi prodotti/servizi. E' di vitale importanza la proiezione di un'immagine positiva a clienti, utenti, dipendenti, fornitori, investitori, comunità nonché lo sviluppo nel tempo di una buona reputazione.
- I consumatori, gli utenti e le loro organizzazioni sono sempre più attenti ai valori umani fondamentali ed acquisiscono una crescente consapevolezza non solo di "cosa viene prodotto o erogato, ma anche di "come" viene prodotto o erogato (fattori sociali, etici, ambientali, di salute e sicurezza).
- L'organizzazione, attraverso l'attestazione di una terza parte indipendente accreditata, dimostra alle parti interessate e alle loro associazioni, che i principi etici e sociali sono rispettati nell'intera cascata organizzazione-fornitori-subfornitori.
- L'organizzazione certificata in accordo alla SA 8000 viene riconosciuta da tutto il sistema che accetta i principi della SA 8000, unica norma disponibile nell'ambito della Responsabilità Sociale.

- L'interesse al progetto SA 8000 di Organizzazioni Leader conferirà rapidamente allo schema un'autentica credibilità internazionale.
- L'emissione di un "Rapporto Sociale Annuale" che comunichi alle parti interessate (Comunità, Utenti, Clienti, Consumatori, Investitori, Concorrenti) le modalità di attuazione all'interno e all'esterno dell'organizzazione (fornitori) dei requisiti SA 8000, conferisce trasparenza alle attività dell'organizzazione stessa, accrescendo la fiducia delle Parti interessate.

La Responsabilità Sociale è uno strumento gestionale, ovvero un insieme di regole e di procedure, che l'organizzazione sceglie di adottare per garantire che i propri prodotti o servizi siano stati realizzati:

- Nel rispetto dei lavoratori;
- In coerenza con i criteri relativi al non impiego di lavoro minorile o di lavoro obbligato;
- In coerenza con i criteri relativi al mantenimento di condizioni di salute e di sicurezza sul lavoro;
- In coerenza con i criteri relativi alla libertà di associazione;
- In coerenza con i criteri relativi all'assenza di pratiche discriminatorie, coercitive o violente;
- In coerenza con i criteri relativi alla definizione di un orario di lavoro e di una retribuzione equa.

Il Sistema SA 8000 risulta utile principalmente a tre categorie, cosiddetti stakeholders:

- Ai Clienti/Utenti, perché possono scegliere, conoscendo i comportamenti sociali delle aziende produttrici/erogatrici di un bene o di un servizio;
- All'organizzazione, perché può ottenere un vantaggio competitivo basato sulla reputazione e sull'immagine derivanti dalle garanzie fornite circa l'eticità del proprio ciclo produttivo o di erogazione;
- A i lavoratori, perché è una garanzia del riconoscimento e del rispetto dei loro diritti.

Lo scenario di un mercato globale, prospettato da più parti, per il terzo millennio concepisce l'impresa sempre più come nuova istituzione sociale, una sorta di surrogato di

famiglia dal quale dipende il benessere della società. In questo senso le imprese di successo, nel prossimo futuro, saranno quelle in grado di creare "valore aggiunto" non solo per i propri clienti ed azionisti, ma anche per dipendenti, fornitori, associazioni di partecipazione e comunità locali.

Per essere in grado di sostenere questo considerevole impegno è necessario che le aziende siano "accreditate" nella società civile al medesimo livello di un "buon cittadino" affinché possano assicurarsi la fiducia delle varie categorie cointeressate ed essere apprezzate quale partner fidato nei rapporti di scambio. Imperativo quindi, diviene il comunicare, nelle parole e nei fatti, quei comportamenti atti a soddisfare le aspettative dei singoli interlocutori. La presa in carico, in alcuni ambiti già manifesta, di una forte e visibile responsabilità etica alla quale saranno invitate le aziende, nella scenografia economica prossima futura, diventerà un elemento portante del nuovo mercato globale.

In quest'ottica, il progetto avviato dal Ministero del Welfare per pervenire ad un nuovo standard per la certificazione sociale delle aziende pone l'Italia all'avanguardia nell'area dei rapporti tra imprese e comunità definendo la necessità di promuovere forme responsabili di produzione e sviluppo. La concretizzazione delle diverse prerogative che influiscono sui processi di consenso sociale ed ambientale diventano quindi una opportunità per garantire l'efficacia e l'efficienza delle spese aziendali, oltre che, nel tempo, assicurare un risparmio nei costi sostenuti dall'intero comparto economico nazionale. A tal proposito, la Comunità Europea ha recepito le aspettative delle diverse parti interessate sull'importanza che una politica integrata dello sviluppo debba necessariamente prevedere l'adesione sociale e la difesa dell'ambiente ed ha previsto l'introduzione di azioni di sostegno a favore dell'imprenditorialità. Nel prossimo futuro, queste, potranno concretizzarsi col sostegno contributivo atto ad abbattere i costi necessari all'adozione della norma sulla responsabilità sociale e, come ha già fatto la regione Toscana in Italia, nello stanziamento di fondi diretto a tutte quelle piccole e medie imprese che decidano di acquisire la certificazione ambientale e sociale e nella proposta di prevedere un sistema che premi le imprese certificate od in corso di certificazione rispetto a qualità ambientale (ISO 14001) e/o responsabilità sociale (SA

8000). In questo contesto, le aziende potranno aumentare la loro visibilità in termini di immagine, di deducibilità fiscale, di agevolazioni finanziarie.

Le aziende di successo saranno, sempre più, quelle accorte e lungimiranti, quelle in grado cioè di recepire immediatamente i messaggi lanciati dalla comunità istituzionale nazionale ed internazionale perché i prodotti Italiani siano apprezzati non soltanto per la qualità della realizzazione, ma anche per la valenza sociale che portano in sé.

Come già detto non esiste un obbligo di legge per la redazione del Bilancio Sociale.

Il Decreto Legislativo n° 460 del 1997, che ha istituito le ONLUS (Organizzazioni non lucrative di utilità sociale) e dato una nuova definizione di Enti non commerciali, ha introdotto un nuovo principio che potrebbe essere preludio, all'affiancamento al bilancio contabile di una relazione sulle attività sociali svolte, una sorta di bilancio della attività sociali compiute.

L'articolo 8 del Decreto Legislativo 460/97 "Scritture contabili degli enti non commerciali" afferma: "Indipendentemente dalla redazione del rendiconto annuale economico e finanziario, gli enti non commerciali che effettuano raccolte pubbliche di fondi devono redigere, entro quattro mesi dalla chiusura dell'esercizio, un apposito e separato rendiconto tenuto e conservato dal quale devono risultare, anche a mezzo di una relazione illustrativa, in modo chiaro e trasparente, le spese relative a ciascuna delle celebrazioni, ricorrenze o campagne di sensibilizzazione indicate nell'articolo 108, comma 2, lettera a) del Testo Unico delle imposte sui redditi, approvato con DPR n° 917 del 22/12/98...".

Questa disposizione introduce un apposito e separato rendiconto, anche nella forma della relazione illustrativa, nel quale vengono pubblicizzati i fondi pubblicamente raccolti, anche mediante dazioni di beni di modico valore o servizi ai sovventori pervenuti da raccolte occasionali, introducendo il principio del monitoraggio di come, e quanti fondi, vengano raccolti per beneficenza. Il Bilancio Sociale diviene il mezzo migliore per rendicontare come questi fondi siano stati spesi e quali iniziative siano andati a finanziare.

Deducibili anche le donazioni a soggetti di diritto straniero con personalità giuridica conforme alla legislazione italiana. La risoluzione 76 interpretando l'articolo 65, comma 2 del Testo unico dell'imposta sui redditi, ha chiarito che anche le erogazioni liberali effettuate in favore del Papa possono essere dedotte dal reddito d'impresa. In base alla norma e' possibile dedurre, fino a un massimo del 2%, dal reddito di impresa esclusivamente le erogazioni liberali effettuate a favore di soggetti dotati di personalità giuridica "che perseguono finalità tra quelle indicate nel comma 1 dell'articolo 65, tra le quali rientrano anche le finalità di culto". Nel caso in cui il soggetto beneficiario sia di diritto straniero, occorre che i requisiti essenziali per il riconoscimento della personalità giuridica siano conformi a quelli richiesti dalla legislazione italiana. Nell'ipotesi in cui il beneficiario sia un ente di diritto vaticano, il possesso della personalità giuridica e' comprovato per effetto del solo provvedimento canonico di erezione o di approvazione dell'ente ecclesiastico, che deve essere allegato alla domanda di riconoscimento dell'ente che voglia assumere in Italia sede legale.

Art. 38 della legge 21 novembre 2000, n. 342, deducibilità delle somme versate dalle imprese per finalità culturali. Con la pubblicazione in Gazzetta (G.U. n. 173) avvenuta il 27 luglio 2001 è entrata in vigore la norma prevista nella finanziaria 2000 (art. 38 della legge 21 novembre 2000, n. 342 misure in materia fiscale) che introduce la deducibilità delle somme che le imprese con atto di liberalità possono destinare a programmi culturali nei settori dei beni culturali e dello spettacolo. Il decreto fissa quali sono i soggetti che possono essere beneficiari:

- A. lo Stato, le Regioni e gli Enti locali,
- B. le persone giuridiche costituite o partecipate dallo Stato, dalle Regioni o dagli Enti locali;
- C. gli enti pubblici o persone giuridiche private costituite mediante leggi nazionali o leggi regionali;
- D. soggetti pubblici o privati che abbiano ricevuto almeno negli ultimi cinque anni ausili finanziari a valere sul FUS (Fondo Unico Spettacolo);
- E. soggetti pubblici o privati che abbiano ricevuto almeno negli ultimi cinque anni ausili finanziari a valere della legge 534/96;

- F. soggetti che hanno avuto ausili finanziari previsti da leggi statali o regionali;
- G. associazioni, fondazioni e consorzi costituiti tra enti locali oppure esclusivamente tra enti di diritto privato;
- H. le persone giuridiche private che sono titolari o gestori di musei, gallerie, pinacoteche, aree archeologiche o raccolte di altri beni culturali o di beni mobili soggetti ai vincoli del decreto legislativo 29 ottobre 1999 n. 490, funzionalmente organizzati ed aperti al pubblico per almeno cinque giorni la settimana.

La norma prevede che i soggetti beneficiari di erogazione liberali:

1. non debbano perseguire fini di lucro e che il proprio atto costitutivo o statuto preveda il perseguimento di finalità nei settori dei beni culturali o dello spettacolo. Per finalità inerenti ai beni culturali si intendono tutte le attività di tutela, conservazione, promozione, gestione e valorizzazione dei beni e delle attività culturali, così come definite dagli art. 148 e ss. del D.lvo. 31.3.98 n. 112, nonché dal D.lvo 29.10.99 n. 490, ed inoltre le attività di cui all'art. 6 comma 2 del D.lvo. 20.10.98 n.368. Per finalità di spettacolo si intendono tutte le attività finanziate ai sensi della legge 30/4/85 n. 163, e rientranti nella previsione dell'art. 156 del D.Lvo 31/3/98 n. 112.
2. debbano effettivamente svolgere attività nei settori citati.

3.5 La responsabilità sociale delle imprese e lo sviluppo sostenibile.

Nel corso degli ultimi 20 anni si è assistito all'affermarsi a livello internazionale di una nuova concezione del ruolo dell'impresa, nel senso di un più ampio riconoscimento della interdipendenza tra essa e la società: la dottrina tradizionale secondo cui i manager sarebbero responsabili esclusivamente verso i proprietari/azionisti è stata, infatti, sostituita dalla teoria secondo cui essi hanno un "rapporto fiduciario" verso un'ampia serie di stakeholders dell'impresa (fornitori, clienti, dipendenti, azionisti, comunità locale), cioè individui o gruppi che hanno un interesse legittimo nei confronti dell'impresa. Secondo questa prospettiva, il "fondamento morale" dell'impresa risiede nella sua capacità di promuovere il benessere della società attraverso la soddisfazione degli interessi del consumatore e del lavoratore.

Il successo di questa prospettiva dipende dalla creazione nelle imprese di nuove strutture di governo e di reporting capaci di istituzionalizzareⁱ l'etica al loro interno. La via principale per ottenere ciò consiste nella adozione di codici etici di autoregolazione. Secondo questa impostazione, il codice etico rappresenta un "contratto sociale" tra l'impresa e i suoi stakeholders e ha la funzione di legittimare l'autonomia dell'impresa ai diversi stakeholders annunciando pubblicamente che essa è consapevole dei suoi obblighi di cittadinanza, che ha sviluppato politiche e pratiche aziendali coerenti con questi obblighi e che è in grado di attuarle attraverso appropriate strutture organizzative e sanzioni.

Il contributo più rilevante alla istituzionalizzazione dell'etica è venuto dal mondo delle imprese statunitensi. I risultati di alcune ricerche recenti sulla diffusione dei codici etici nelle grandi aziende condotte presso le imprese classificate da Fortune, hanno mostrato come, tra i modi in cui i valori etici possono essere integrati in azienda, i codici etici ottengano il 93%; la formazione in etica ottenga il 52% e l'istituzione di comitati etici il 33%. Inoltre, il 43% delle aziende rispondenti utilizza i seminari per comunicare le politiche aziendali in materia di etica ai dipendenti e il 30% attua un ethical audit.

La diffusione negli USA dei codici etici di impresa negli anni '90 può essere in parte spiegata con l'entrata in vigore nel 1991 delle Federal Sentencing Guidelines (FSG) emanate dalla Sentencing Commission del governo federale statunitense – che prevedono, da un lato, un inasprimento a carico delle aziende condannate per reati federali delle sanzioni pecuniarie, nel caso in cui queste abbiano tentato di occultare una violazione di legge o ostacolato l'investigazione, e, dall'altro lato, la possibilità di una riduzione rilevante di tali sanzioni, se l'azienda ha denunciato di sua iniziativa la violazione, ha cooperato nella fase di investigazione e ha attuato, precedentemente alla commissione dell'illecito, un efficace programma per prevenire e segnalare violazioni di legge, cioè un rigoroso programma di conformità alle leggi. Le FSG costituiscono l'esperienza più significativa di intervento pubblico volto a incoraggiare e guidare i processi volontari di autoregolazione, in vista della diffusione tra le imprese di "migliori pratiche". Dalla data dell'entrata in vigore delle FSG è infatti cresciuto il numero delle imprese statunitensi che vedono nella adozione di codici etici un valido investimento per il futuro.

I requisiti minimi identificati dalle "Linee guida" per lo sviluppo nelle aziende statunitensi di programmi di etica efficaci sono i seguenti sette: l'organizzazione 1) deve sviluppare standard di comportamento e procedure per i propri collaboratori, come ad es. i codici etici, che assicurino una ragionevole capacità di prevenire e scoprire reati; 2) deve nominare un alto dirigente responsabile dell'attuazione del programma (ad es. l'Ethics Officer, o il capo dell'ufficio legale); 3) non deve delegare potere discrezionale a dipendenti che siano noti per la loro propensione a comportamenti illegali; 4) deve comunicare gli standard di comportamento e le procedure in modo efficace a tutti i dipendenti (ad es. attraverso la realizzazione di corsi di formazione in etica); 5) deve predisporre sistemi per monitorare, per verificare l'effettiva attuazione di standard e procedure e per riferire comportamenti illeciti (ad es. attraverso auditing etico, ethics hotline); 6) deve far osservare gli standard di condotta prevedendo meccanismi sanzionatori; 7) deve impegnarsi nel miglioramento continuo del programma eticoⁱⁱ. Usando questi sette requisiti come modello, molte società statunitensi hanno avviato programmi di etica la cui caratteristica principale è di essere basati sulla conformità alla legge piuttosto che sull'idea di integrità.

I programmi basati sulla conformità mirano a prevenire, scoprire e punire le violazioni di legge; i programmi basati sull'integrità mirano invece a definire i valori considerati appropriati all'organizzazione e a incoraggiare l'impegno del dipendente nei confronti di essi.

Alcune ricerche empiriche svolte presso grandi aziende americane hanno valutato l'efficacia dell'impatto di questi diversi orientamenti su alcune dimensioni (tra queste: comportamento immorale/illegale dei dipendenti; consapevolezza del dipendente delle questioni etiche che nascono sul posto di lavoro; migliore processo decisionale nell'organizzazione a causa del programma etico/di conformità; impegno del dipendente nei confronti dell'organizzazione) dimostrando che 1) un maggior grado di osservanza da parte dei dipendenti è ottenuto se questi avvertono che il programma è basato sull'idea di integrità e che 2) l'approccio ottimale alla gestione dell'etica consiste in una combinazione dei diversi orientamenti.

In Italia molto ancora rimane da fare nel campo dell'autoregolazione. Nell'ultimo decennio, tuttavia, si è registrato un interesse maggiore rispetto al passato e in crescita da parte delle imprese italiane. Alla fine degli anni '90 il fenomeno dei codici etici d'impresa ha registrato addirittura una intensificazione: ricordo a titolo di esempio che nel 1998 sono stati promulgati il Codice etico delle Ferrovie dello Stato e di GlaxoWellcome Italia; nel 1999 è stato presentato da Borsa Italiana il Codice di Autodisciplina delle Società Quotate; nel 2001 Acea di Roma ha adottato una Carta dei valori aziendali e nel 2002 l'Enel ha adottato un Codice etico.

Un incentivo alla diffusione nelle imprese italiane dei codici etici e dei programmi di etica può venire a seguito del recente intervento del Legislatore con la emanazione del Decreto legislativo n. 231, 8 giugno 2001, che – introducendo, per la prima volta nel nostro ordinamento, la responsabilità in sede penale degli entiⁱⁱⁱ – disciplina la responsabilità amministrativa delle persone giuridiche, delle società e delle associazioni anche prive di personalità giuridica per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato. Fino all'entrata in vigore di questo Decreto, infatti, gli enti – per effetto del principio della personalità della responsabilità - non erano esposti alle conseguenze derivanti dalla commissione, con vantaggio della società, di reati da parte di amministratori e/o dipendenti, se si eccettua

l'eventuale risarcimento del danno. L'estensione della responsabilità agli enti, avendo come effetto quello di incidere direttamente, nella punizione degli illeciti, sul patrimonio degli enti e quindi sugli interessi economici dei soci, dovrebbe quindi motivare questi ad esercitare un maggiore controllo della correttezza dell'operato della società.

Per quanto riguarda la tipologia dei reati previsti dal Codice penale a cui si applica la disciplina della responsabilità amministrativa degli enti, il DL ha operato, rispetto alle categorie di reati indicati nella L. n. 300/2000, una scelta restrittiva prendendo in considerazione solo quelle indicate agli artt. 24 (Indebita percezione di erogazioni pubbliche, Truffa in danno dello Stato o di altro ente pubblico o per il conseguimento di erogazioni pubbliche; e Frode informatica a danno dello Stato o di altro ente pubblico) e 25 (Concussione e Corruzione). Il Decreto all'art. 5, c. 1, stabilisce che l'ente "è responsabile per i reati commessi nel suo interesse o suo vantaggio: a) da persone che rivestono funzioni di rappresentanza, di amministrazione o di direzione dell'ente [...]; b) da persone sottoposte alla direzione o alla vigilanza di uno dei soggetti di cui alla lettera a)". L'ente, tuttavia, si precisa al c. 2, "non risponde se le persone indicate nel c. 1 hanno agito nell'interesse esclusivo proprio o di terzi". Nel caso in cui il reato sia stato commesso da soggetti in posizione apicale l'ente, tuttavia, non è responsabile se prova – in occasione di un procedimento penale per uno dei reati previsti – che "a) l'organo dirigente ha adottato ed efficacemente attuato, prima della commissione del fatto, modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati della specie di quella verificatasi; b) il compito di vigilare sul funzionamento [...] dei modelli [...] è stato affidato a un organismo dell'ente dotato di autonomi poteri di iniziativa e di controllo; c) le persone hanno commesso il reato eludendo fraudolentemente i modelli di organizzazione e di gestione; d) non vi è stata omessa o insufficiente vigilanza da parte dell'organismo di cui alla lettera b)" (art. 6, c. 1). Nel caso di enti di piccole dimensioni, i compiti indicati alla lettera b) possono essere svolti direttamente dall'organo dirigente (art. 6, c. 4).

Quanto previsto nell'art. 6, c. 1, lettera a) vale anche nel caso in cui il reato sia stato commesso da soggetti sottoposti all'altrui direzione (art. 7, c. 2).

Pertanto, date queste premesse, è interesse degli amministratori – tenuto conto che la disciplina in esame è già entrata in vigore – adottare modelli di organizzazione e gestione

e controllo efficaci al fine di evitare, a seguito di procedimenti penali contro la società, azioni di responsabilità esperite legittimamente dai soci nei loro confronti per non aver adottato il modello impedendo all'ente di giovare del meccanismo di "esonero" dalla responsabilità.

Le sanzioni previste per gli illeciti amministrativi dipendenti da reato sono: la sanzione pecuniaria; le sanzioni interdittive; la confisca e la pubblicazione della sentenza (art. 9, c. 1). Per quanto riguarda in particolare la sanzione pecuniaria – che si applica sempre per l'illecito amministrativo dipendente da reato – e i criteri di commisurazione di essa adoperati dal giudice penale, occorre rilevare, in primo luogo, che la sanzione pecuniaria "viene applicata per quote in un numero non inferiore a cento né superiore a mille" (art. 10, c. 1) e che l'importo di una quota va "da un minimo di lire cinquecentomila a un massimo di lire tre milioni" (art. 10, c. 2). Il numero delle quote è determinato dal giudice in considerazione 1) "della gravità del fatto"; 2) "del grado della responsabilità dell'ente"; 3) "dell'attività svolta per eliminare o attenuare le conseguenze del fatto e per prevenire la commissione di ulteriori illeciti" (art. 11, c. 1). Pertanto, l'"esonero" dalle responsabilità dell'ente non si ottiene automaticamente ma attraverso un giudizio di idoneità da parte del giudice penale del modello organizzativo attuato dall'ente.

Il Decreto prevede tuttavia alcuni casi in cui la sanzione pecuniaria può subire una sensibile riduzione. La sanzione è ridotta della metà (e comunque non può superare i 200.000.000 di lire) se : "a) l'autore del reato ha commesso il fatto nel prevalente interesse proprio o di terzi [...]; b) il danno patrimoniale cagionato è di particolare tenuità" (art. 12, c. 1). La sanzione è ridotta da un terzo alla metà se prima della dichiarazione di apertura del dibattimento di 1° grado: "a) l'ente ha risarcito integralmente il danno [...]; b) è stato adottato e reso operativo un modello organizzativo idoneo a prevenire reati della specie di quello verificatosi" (art. 12, c. 2). Se concorrono entrambe le condizioni, la sanzione è ridotta dalla metà ai due terzi e comunque non inferiore a 20.000.000 di lire (art. 12, c. 3 e c. 4).

Per quanto riguarda in particolare i soggetti in posizione apicale, i modelli di organizzazione e di gestione idonei a prevenire reati devono rispondere ad una serie di esigenze: "a) individuare le attività nel cui ambito possono essere commessi reati; b)

prevedere specifici protocolli diretti a programmare la formazione e l'attuazione delle decisioni dell'ente in relazione ai reati da prevenire; c) individuare modalità di gestione delle risorse finanziarie idonee ad impedire la commissione dei reati; d) prevede obblighi di informazione nei confronti dell'organismo deputato a vigilare sul funzionamento e l'osservanza dei modelli; e) introdurre un sistema disciplinare idoneo a sanzionare il mancato rispetto delle misure indicate dal modello" (art. 6, c. 2).

Infine, il DL, stabilendo che i modelli di organizzazione e di gestione "possono" essere adottati "sulla base di codici di comportamento redatti dalle associazioni rappresentative degli enti" e comunicati al Ministero della Giustizia che "può formulare, entro trenta giorni, osservazioni sulla idoneità" di tali modelli (art. 6, c. 3), considera l'adozione del modello di organizzazione, gestione e controllo da parte dell'ente come facoltativo e non obbligatorio: la sua mancata adozione non comporta alcuna sanzione a carico dell'ente, ma lo espone alla responsabilità per gli illeciti compiuti da amministratori e dipendenti. L'adozione del modello – comprovata dalla presentazione in sede processuale della documentazione circa i passi compiuti dalla società per la implementazione del modello al proprio interno – è di fatto necessaria per beneficiare dell'esimente.

Come per le FSG, anche per il DL obiettivo principale del legislatore sembra essere quello di favorire la diffusione tra le imprese di "migliori pratiche".

Ciò che mi preme sottolineare, in vista di una applicazione del DL e della adozione e attuazione da parte delle imprese italiane di modelli organizzativi e di gestione idonei a prevenire i reati, è che – come ha notato L. S. Paine – poichè "l'etica aziendale richiede qualcosa di più che semplicemente evitare pratiche illegali", la gestione dell'etica esige l'adozione di un approccio globale che vada al di là della richiesta di conformità alla legge, un approccio "fondato sull'idea di integrità morale", che combini "l'attenzione per la legge con un'enfasi sulla responsabilità morale manageriale". Una strategia basata sul principio di integrità morale permette, infatti, di stabilire uno standard di condotta più solido: mentre il principio di conformità alle leggi si basa sulla necessità di evitare sanzioni legali, il principio di integrità si fonda sull'idea di autogoverno e di responsabilità del management in conformità a una serie di principi e valori etici guida. Come ha mostrato a questo riguardo Linda Trevino, un efficace programma etico deve essere basato sia su una

attenzione ai valori, sia sulla conformità alla legge. Se i programmi non tengono conto dell'esigenza della conformità alla legge, l'enunciazione di valori astratti rischierà di apparire ai dipendenti ipocrita: è infatti indispensabile che i valori siano tradotti in norme di comportamento e perché queste abbiano significato, i trasgressori devono essere puniti; dall'altro lato, un programma basato sulla sola conformità alle legge senza un richiamo a valori forti rischia di essere visto dai dipendenti con cinismo: ciò che in questo caso conta è acciuffare i dipendenti che fanno la cosa sbagliata piuttosto che aspirare a fare la cosa giusta.

Questa impostazione presuppone che l'etica d'impresa, diversamente da quanto ritengono molti manager, sia una questione che investe la sfera organizzativa tanto quella personale poiché come chiarisce Paine "solo di rado è sufficiente il cedimento caratteriale di un unico attore a spiegare pienamente la cattiva gestione di un'azienda. Nel mondo degli affari la presenza di pratiche immorali implica generalmente la tacita – se non esplicita – collaborazione di più persone, e riflette i valori, gli atteggiamenti, le credenze, il linguaggio e i modelli comportamentali che definiscono la cultura aziendale".

Paine, per sottolineare la radice organizzativa della condotta individuale, ha descritto sia casi di aziende le cui istituzioni interne hanno favorito decisioni manageriali immorali, con l'effetto di causare all'azienda ingenti perdite economiche e seri problemi legali, sia casi di aziende che, in presenza di programmi etici basati sull'idea di integrità morale, hanno conseguito nel tempo una accresciuta competitività, un rapporto più solido con le constituencies dalle quali dipende il loro successo e una ridotta incidenza di commissione di atti illeciti con un conseguente basso numero di controversie legali. Per comprendere come le organizzazioni modellano il comportamento individuale è sufficiente considerare qui solo quelle esperienze aziendali in cui condotte individuali immorali trovano chiaramente la loro origine nel contesto organizzativo.

Nel 1992 la Sears, Roebuck & Company – azienda leader nel settore dei servizi automobilistici – venne accusata dai consumatori e dalla magistratura di ingannare i propri clienti e di vendere a questi servizi inutili. Come ammisero successivamente gli stessi vertici aziendali, all'origine del diffondersi di queste discutibili pratiche di vendita non vi erano meri difetti morali individuali bensì una serie di fattori organizzativi. La necessità di

accrescere le prestazioni dei propri centri automobilistici indusse i dirigenti della Sears infatti a introdurre nuovi obiettivi di vendita e incentivi per i dipendenti e consulenti: in particolare, per questi ultimi furono indicate quote di vendita per pezzi specifici e fu stabilita una provvigione su queste ultime. In questa nuova situazione organizzativa, caratterizzata da incentivi e da una forte "pressione" per vendere, commenta Paine, è chiaro che "la capacità di giudizio di alcuni dipendenti, avendo essi poche probabilità di raggiungere legittimamente tali obiettivi di vendita, ebbe chiaramente a soffrirne. L'incapacità dei dirigenti nel chiarire ai dipendenti la linea di demarcazione tra un servizio inutile e un legittimo intervento di manutenzione preventivo [...] lasciò questi ultimi da soli nella pianificazione della loro condotta in un'area vasta e grigia soggetta a un'ampia gamma di interpretazioni. Senza un supporto attivo alle pratiche etiche da parte del management, e di meccanismi in grado di individuare e di verificare la presenza di dubbie modalità di vendita, non sorprende che alcuni dipendenti possano avere agito con esagerazioni, trascuratezza o addirittura false dichiarazioni".

In tale contesto aziendale, i dirigenti sacrificarono gli obblighi della società verso i clienti all'interesse aziendale, mentre i dipendenti e i consulenti subordinarono tali obblighi all'interesse personale – poiché, nel caso di una diminuzione delle vendite, avrebbero rischiato il posto di lavoro.

Nei primi anni '80, l'amministratore delegato di Beech-Nut Nutrition Corporation venne in possesso di prove che documentavano che il succo di frutta concentrato utilizzato per la produzione del succo di mela "al 100 per cento" per l'alimentazione dei bambini era adulterato e contraffatto. L'amministratore, da soli due anni in azienda, avrebbe potuto, in considerazione dei danni potenziali per l'azienda derivanti da una pubblicizzazione del fatto e dei costi per la società derivanti da ammende e spese legali, distruggere le scorte e ritirare i succhi di frutta dai negozi, ma non lo fece in quanto "era sotto pressione" avendo avuto l'incarico di risanare la società. L'eliminazione delle scorte avrebbe infatti comportato il mancato raggiungimento per l'anno in corso del seppur magro profitto di 700mila dollari promesso alla Nestlé, all'epoca partner della Beech-Nut. Inoltre, il 25% di sconto sui prezzi offerto dal fornitore del succo concentrato adulterato aveva permesso ai manager dell'azienda di raggiungere l'obiettivo del controllo dei costi. Anche in questo caso le logiche aziendali di natura economica prevalsero sull'assunzione di responsabilità di altro tipo. Le responsabilità dell'azienda emersero, sei mesi dopo che questa aveva finito di vendere a un pubblico ignaro tutte le scorte del prodotto, a seguito di un'indagine della FDA provocata da una denuncia anonima di un dipendente.

Per Paine, l'esame delle cause che hanno prodotto errori di valutazione di questo tipo rivelano per lo più "una cultura organizzativa indifferente o insensibile alle considerazioni di ordine etico, oppure una cultura carente sul piano dei sistemi organizzativi".

Come dimostra, per contrasto, il modo in cui, ad esempio, fu risolta dalla Johnson & Johnson la crisi del Tylenol^{IV}, la "decisione Tylenol" fu il frutto di una cultura aziendale intrisa di senso di responsabilità a tutti i livelli dell'organizzazione. Infatti, commenta Paine,

“senza un sistema di valori condivisi e di principi guida profondamente radicati nell'organizzazione, è lecito dubitare che la risposta della J&J sarebbe stata altrettanto rapida, compatta e pienamente morale”.

La conclusione a cui Paine giunge attraverso l'analisi di tali casi è che, una volta riconosciuta la radice organizzativa del comportamento individuale, è necessario, per un'azienda che voglia creare al proprio interno un clima favorevole all'instaurarsi di comportamenti morali, adottare un approccio all'etica aziendale basato sul principio di integrità morale delle organizzazioni, principio applicato con successo da aziende statunitensi quali Martin Marietta, Novacare e Wetherill.

Nelle aziende appena richiamate, scopo dell'ethics management è quello di definire una serie di valori aziendali, creare un ambiente capace di sostenere comportamenti eticamente retti e di infondere tra i dipendenti ai vari livelli dell'organizzazione un condiviso senso di responsabilità. In particolare, in organizzazioni di questo tipo, “I valori etici informano la ricerca di opportunità, la definizione del sistema organizzativo, e il percorso decisionale sia a livello individuale sia a livello collettivo”. Le tesi di Paine hanno il merito di non trascurare la dinamica essenziale tra individui e organizzazioni: come le organizzazioni sono costituite di individui, gli individui dipendono dalle organizzazioni.

Pertanto, le aziende dovrebbero verificare al loro interno se le strutture e relazioni, che vincolano e muovono i dipendenti, siano compatibili con la condotta etica. E se non lo sono, allora certi passi dovrebbero essere compiuti per modificarle. Pertanto la creazione di una cultura aziendale ispirata all'etica richiede un piano di lavoro, un programma^v. Aziende come IBM, 3M, General Electric, Boeing, Champion, International Chemical Bank, General Mills, GTE, Hewlett-Packard, Johnson & Johnson, Xerox, General Dynamics, McDonnell Douglas, Texas Instruments, Motorola, sono solo alcune delle numerose società che hanno elaborato programmi formali di etica e adottato codici etici^{vi}. Tra questi, esemplare è quello elaborato dalla Texas Instruments. Ciò che occorre tenere presente è che la redazione di un codice etico è un importante primo passo verso la costruzione di un'azienda etica: per essere efficace, infatti, il codice etico deve essere sostenuto da altri tipi di strutture aziendali in grado di assicurarne la comunicazione attraverso l'organizzazione, l'imposizione e revisione.

In sintesi, le linee guida per redigere (o ridisegnare) e implementare in azienda un codice etico sono le seguenti: cercare di ottenere il sostegno in vista della sua introduzione da tutti i livelli dell'organizzazione, in particolare dal vertice aziendale; far sì che ogni dipendente – anche ai livelli più bassi – partecipi allo sforzo di elaborazione del documento; scrivere il testo del codice etico nel modo più semplice e chiaro possibile, cercando di fornire le ragioni per le disposizioni contenute in esso; ideare un efficace programma per comunicare il codice alla generalità dei dipendenti e per formare questi al suo utilizzo; una volta adottato il codice, assistere i dipendenti nella interpretazione delle norme in esso contenute; specificare il ruolo del management nell'implementazione del codice; ideare concrete azioni per far valere il codice in azienda; selezionare persone competenti per la gestione del codice etico; consentire revisioni del codice al fine di prevedere nuove situazioni e problemi. Una parte essenziale del piano per la costruzione di una cultura aziendale etica consiste nella nomina di un Ethics Officer (OE) e nella costituzione di un Comitato etico (CE). Una delle funzioni primarie dell'EO è di incoraggiare la presa di decisioni ispirate eticamente in ogni parte dell'organizzazione e di promuovere iniziative per accrescere la consapevolezza etica e l'importanza dell'etica in tutti i dipendenti. Perché gli sforzi dell'EO non siano vani occorre: che la sua azione goda di un inequivocabile e visibile sostegno da parte del vertice dell'azienda; che la sua posizione sia centrale nell'organizzazione tanto da avere facoltà di accesso ad ogni livello aziendale, da quello più alto a quello più basso, tenendo presente che ciò che può provocare una perdita di efficacia nella sua azione è una identificazione con l'alta direzione; che esso abbia anche diretto accesso al CdA, dal momento che alcuni problemi più difficili e delicati si verificano quando è in discussione proprio la condotta etica dell'alta direzione aziendale. Il disegno ottimale del piano prevede la presenza sia di un EO che di un CE, in quanto un EO ha bisogno di un CE da cui trarre idee, ricevere sostegno nella comunicazione in azienda del programma di etica e assistenza nel processo decisionale e nella revisione delle politiche in materia di etica; e a sua volta un CE ha bisogno di un EO per svolgere le operazioni quotidiane legate alla realizzazione del programma di etica aziendale, per svolgere le funzioni di portavoce e per avere accesso ai più alti livelli del management. Perché un CE sia efficace ed efficiente, capace cioè di disegnare un programma di etica rilevante per l'intera azienda e di rendere ogni dipendente partecipe della costruzione e affermazione di una cultura aziendale etica è indispensabile che esso sia rappresentativo di tutti i livelli

dell'organizzazione. Il piano dovrebbe prevedere anche una diretta reporting line dall'EO e dal CE al CdA, per es. attraverso un membro del Consiglio – un consigliere indipendente – con specifiche responsabilità di controllo delle attività etiche e del clima etico aziendale. Un elemento decisivo nel piano è l'attività di formazione in etica per i dipendenti dell'azienda. Funzione importante per il successo di attività di formazione in etica è svolta dagli incontri seminariali: attraverso tali incontri, in cui i dipendenti possono dialogare l'uno con l'altro sulle questioni etiche che sorgono nelle attività quotidiane in azienda, si cerca di: contribuire ad aumentare la consapevolezza etica dei dipendenti; aiutare i dipendenti a riconoscere le questioni etiche collegate direttamente all'attività aziendale; fornire ai partecipanti strumenti e criteri per l'analisi razionale etica e per la presa di decisioni etiche entro l'azienda; fornire loro assistenza su come tradurre il ragionamento etico in concreta azione etica nel contesto aziendale; esaminare le strutture, strategie, politiche e scopi che modellano l'ambiente etico e guidano le attività etiche aziendali; sottolineare l'importanza della leadership etica a tutti i livelli dell'organizzazione. Una attività di formazione in etica per essere coronata da successo dovrebbe inoltre essere rivolta a tutti i dipendenti e non solo al management; e vedere tra i partecipanti in una stessa classe rappresentanti di differenti livelli aziendali, dall'operaio al dirigente al consigliere di amministrazione, al fine di favorire una migliore comunicazione e comprensione tra tutti i membri dell'organizzazione relativamente ai problemi e agli impegni etici della azienda. Attraverso la realizzazione di iniziative di formazione in etica così impostate dovrebbe essere possibile raggiungere l'obiettivo della costruzione di una cultura etica d'impresa più forte e integrata. Un piano adeguato, infine, dovrebbe includere anche l'impiego di un "ethical audit", vale a dire un processo per analizzare e misurare le attività aziendali in alcune aree particolarmente delicate dal punto di vista etico. In vista di ciò, alcune procedure dovrebbero essere ideate per determinare le aree di tensione etica e per fornire indicatori del grado di successo degli sforzi fatti per introdurre l'etica nell'organizzazione. Affinchè l'ethical audit costituisca una parte integrante dei programmi di etica gestiti dall'EO occorre che i risultati derivati da tali verifiche vengano diffusi ampiamente all'interno dell'azienda – non limitatamente al management – e all'opinione pubblica intera. In questo modo le aziende, assumendo che si stiano comportando responsabilmente, potrebbero migliorare la loro immagine etica. E' essenziale quindi che oggi le imprese italiane e le loro Associazioni rappresentative sappiano cogliere le nuove opportunità per l'autoregolamentazione, offerte soprattutto dai recenti interventi del legislatore, senza

però commettere l'errore di ridurre l'etica alla legge: chi commette questo errore guarda principalmente alla legge per definire gli standard di condotta, mentre, al contrario, un approccio basato sull'integrità considera la conformità alla legge come un principio importante – come una responsabilità di primo livello – ma non riduce unicamente al suo rispetto l'intero ambito dell'etica. Un approccio basato sull'integrità va oltre la conformità alla legge in vari modi: in primo luogo, considera la legge solo come un catalogo parziale di standard etici - un catalogo che è "muto" riguardo a importanti responsabilità e ideali che dovrebbero informare il processo decisionale dell'organizzazione; e in secondo luogo, considera l'etica come una funzione del management, e non dell'ufficio legale: a questo riguardo i manager sanno bene che il fattore cruciale nella formazione dell'etica aziendale riguarda come essi esercitano le leadership e dirigono la società.

3.5 Le filosofie fondamentali dei cinque guru della Qualità

Dopo la fine della seconda guerra mondiale, il sindacato degli Scienziati e degli Ingegneri Giapponesi chiese a W.E. Deming di esprimere le sue opinioni circa l'utilizzo della statistica quale mezzo di controllo della qualità. Erano passati 50 anni dall'inizio del secolo, tanti quanti ne aveva il dottor Deming.

Ma solo nel 1980 una società americana assumerà il dottore affinché applichi i principi che egli aveva divulgato ai giapponesi 30 anni prima. E Deming ritiene che ci vorranno almeno 30 anni prima che l'America raggiunga i livelli giapponesi nel miglioramento della qualità.

Benché la teoria di Deming sia incentrata sui mezzi statistici per ridurre le variazioni nella produzione, i suoi famosi "14 punti del Management" (1986), che riportiamo di seguito, riflettono una preoccupazione costante per coloro che lavorano:

1. Create costanza rispetto allo scopo di migliorare il prodotto e il servizio, con l'obiettivo di diventare competitivi e di restare nel business nonché di creare posti di lavoro.
2. Adottate la nuova filosofia. Ci troviamo in una nuova era economica. I manager occidentali devono affrontare la sfida, assumersi le loro responsabilità e guidare il cambiamento.
3. Interrompete la dipendenza dagli esami per raggiungere la qualità. Eliminate la necessità di esami a livello di massa innanzi tutto attraverso la costruzione della qualità all'interno del prodotto.
4. Cessate la pratica di assegnare i compiti sulla base di etichette di prezzo. Piuttosto, minimizzate i costi totali. Rivolgetevi ad un singolo fornitore per ognuno degli articoli, instaurando un rapporto a lungo termine di lealtà e fiducia.
5. Migliorate continuamente il sistema di produzione ed il servizio, al fine di incrementare la qualità e la produttività e di ridurre costantemente i costi.
6. Introducete l'addestramento al lavoro.
7. Istituite la leadership. Il compito della supervisione dovrebbe essere quello di aiutare le persone, le macchine e gli accessori a funzionare meglio. La supervisione

del management ha bisogno di controllo così come la supervisione degli addetti alla produzione.

8. Eliminate la paura, in modo che ognuno possa lavorare efficacemente per la società.
9. Rompete le barriere tra i vari reparti. Le persone addette alla ricerca, alla progettazione, alle vendite e alla produzione devono lavorare come una squadra, affinché si possano prevedere i problemi di produzione a partire da una conoscenza diretta del prodotto e del servizio.
10. Eliminate gli slogan, le esortazioni e gli obiettivi che richiedono alla forza lavoro zero difetti e nuovi livelli di produttività. Tali esortazioni creano soltanto rapporti conflittuali, dal momento che l'insieme delle cause della bassa qualità e della bassa produttività appartengono al sistema e non dipendono perciò dalla forza lavoro.
11. a) Eliminate standard di lavoro (quote) nel piano dell'azienda. Sostituite la leadership. b) Eliminate il management per obiettivi. Eliminate il management per numeri, gli obiettivi in termini numerici. Sostituite la leadership.
12. a) Rimuovete le barriere che privano il lavoratore assiduo del suo diritto di esser fiero di appartenere alla forza lavoro. b) Rimuovete le barriere che privano le persone addette al management e alla progettazione del loro diritto di esser fieri di appartenere alla forza lavoro. Ciò comporta, tra le varie cose, l'abolizione della valutazione annuale dei meriti e del management per obiettivi.
13. Istituite un vigoroso programma di educazione e di auto-miglioramento.
14. Mettete a lavorare tutti i componenti della società in modo da realizzare la trasformazione. La trasformazione è compito di tutti.

Deming ritiene che un sistema debba essere ben definito. Più un sistema è complesso più c'è bisogno di comunicazione e di collaborazione tra le sue varie componenti. Con questo tipo di lavoro di squadra, i membri possono dare il loro contributo e così sentirsi più soddisfatti del loro lavoro e della loro organizzazione.

Più vasto e complesso il sistema si rivela, più numerose saranno le possibilità di ottimizzarlo. Quando i sistemi sono ottimizzati ognuno ne trae beneficio. In caso contrario tutti ci rimettono.

L'ottimizzazione del sistema ed il conseguente miglioramento della produttività dipendono dalla riduzione della variabilità nei processi. Per conseguire questa diminuzione è necessario il controllo statistico dei processi.

Quando la variazione oltrepassa i limiti previsti il processo risulta fuori controllo. Le ragioni della eccessiva variazione risiedono sia nelle "cause comuni" sia nelle "cause speciali". Le cause comuni della variazione rientrano nell'ambito del controllo manageriale, così dovremo rivolgerci al management per eventuali correzioni.

Deming afferma che il management è responsabile al 94% dei problemi di qualità, dal momento che è il management stesso a determinare i sistemi. Anche i problemi che scaturiscono dalle cause speciali devono essere corretti. Comunque, siccome le cause speciali non sono tipiche di tutte le operazioni, la loro correzione può anche non rientrare nell'ambito manageriale. Molto spesso la causa speciale può essere corretta dall'individuo che è più strettamente legato al processo. Ma la causa speciale deve essere trattata in maniera tale che si possa riportare di nuovo il processo sotto controllo.

Nella sua filosofia Deming ha esposto delle considerazioni sia qualitative che quantitative. Egli ritiene che le persone nascano con un desiderio innato di essere creative e di acquisire conoscenza.

Inoltre egli crede che le motivazioni intrinseche, e non le estrinseche (come per esempio i soldi), siano quelle che portano soddisfazione e contentezza nel luogo di lavoro. Alcune delle idee di Deming sembrano da principio sconcertanti. Altre, quali l'eliminazione delle valutazioni delle prestazioni dei dipendenti e l'eliminazione dei voti per gli studenti, possono apparire folli o impossibili. E non ci si deve aspettare di essere d'accordo, almeno all'inizio, con quanto detto o scritto; comunque è un buon indice della capacità di crescita e di apprendimento il saper mantenere la mente aperta e il prendere in considerazione idee che in un primo momento possono sembrare estreme o eretiche.

NUOVI MODI DI PENSARE

Tom Peters, guru della qualità, dice: "Se avete trascorso un'intera settimana senza essere

Sede sociale : 00156 ROMA - ITALY - Via Adriano Fiori n° 32 - P.IVA 02003481005 - C.F. 08259020587

Ufficio di Rieti : 02100 RIETI - ITALY - Via Cavour,27 - Tel ++39 746 25.32.83 - Fax ++39 746 25.31.40

<http://www.fidetcooplazio.it> e-mail: info@fidetcooplazio.it

disobbedienti, non state servendo bene né voi stessi né la vostra società". Questo incoraggiamento radicale al capovolgimento di processi logici o al concepimento di nuove idee non era certo presente nelle affermazioni dei seguenti individui, ognuno dei quali era considerato un esperto nel proprio campo:

- nel 1923, Robert Milikan, fisico e vincitore di un Premio Nobel, osservò: "l'uomo non potrà mai sfruttare il potere dell'atomo". Nel 1905, Grover Cleveland, ventiduesimo e ventiquattresimo Presidente degli USA, disse: "Le donne intelligenti non vogliono votare".
- Nel 1895, Lord Kelvin, presidente della Royal Society, dichiarò: "Le macchine volanti più pesanti dell'aria sono impossibili".
- Nel 1869, dei fisici molto stimati dissero a William Semple che il nuovo prodotto alimentare da lui ideato avrebbe prosciugato le ghiandole salivari e avrebbe fatto appiccicare tra loro le pareti dell'intestino. Semple sfidò i loro avvertimenti e ci diede la gomma da masticare.

Per conseguire miglioramenti nelle procedure operative standard, per cercare sempre nuovi modi di ottimizzare i sistemi, sarà necessario che i compiti e gli affari non siano condotti come di consueto.

Armati di idee innovative, dovrete essere in grado di cambiare in meglio il vostro modo di lavorare.

I cambiamenti cominciano proprio quando osate pensare l'impensabile. Come diceva Miles Davis, il grande jazzista: "Non fate oggi ciò che stavate facendo ieri".

Philip B. Crosby

Crosby, analogamente a Deming, crede nell'innato desiderio dei lavoratori di svolgere bene il loro lavoro.

"Presumete sempre che le persone siano vitalmente interessate al processo di miglioramento della qualità. Esse si comporteranno in modo da soddisfare la vostra convinzione. Pensate al meglio ed è ciò che di solito accade".

Conosciuto in tutto il mondo per frasi tipo "zero difetti", e per slogan come "fatelo bene la prima volta" e "la qualità significa conformarsi alle richieste", anche Crosby (1970) ha formulato un piano di 14 punti per migliorare la qualità.

Eccolo:

1. Siate chiari sul fatto che il management è impegnato per la qualità.
2. Formate gruppi per il miglioramento della qualità con rappresentanti di ogni reparto.
3. Determinate dove si nascondono i problemi attuali e potenziali concernenti la qualità.
4. Valutate la "consapevolezza" della qualità ed il personale interesse di tutti quelli che lavorano.
5. Accrescete la "consapevolezza" della qualità ed il personale interesse di tutti quelli che lavorano.
6. Agite per correggere i problemi identificati attraverso i punti precedenti.
7. Stabilite un comitato per i programmi a "zero difetti".
8. Addestrate i supervisor a fare la loro parte nel programma di miglioramento della qualità.
9. Organizzate "la giornata a zero difetti" in modo che tutti si rendano conto che c'è stato un cambiamento.
10. Incoraggiate gli individui a stabilire obiettivi di miglioramento per se stessi e per i loro gruppi.
11. Incoraggiate gli individui a comunicare al management gli ostacoli che incontrano nel perseguire gli obiettivi del miglioramento.
12. Riconoscete ed apprezzate quelli che partecipano.
13. Stabilite consigli di qualità per comunicare su base regolare.
14. Fate tutto di nuovo in modo da sottolineare che il programma di miglioramento della qualità non finisce mai.

UNA COERENZA STUPIDA
E' LO SPETTRO DELLE MENTI PICCOLE
(Ralph Waldo Emerson)

In aggiunta al suo piano di attuazione, Crosby incoraggia le persone ad essere "fanatiche", cioè ossessionate dalla qualità. Tali persone, egli dice, "lasciano dietro di sé orme invece che semplice polvere".

Per diventare "fanatici" dovete:

- Decidere di volere una strategia a zero difetti.
- Annunciare una chiara, specifica politica della qualità.
- Dimostrare l'impegno del management attraverso l'azione.
- Assicurarvi che ognuno sia educato in modo da poter agire.
- Eliminare ogni possibilità di compromettere l'uniformità degli intenti.
- Insistere affinché ogni fornitore faccia lo stesso.
- Convincere ognuno del fatto che tutti sono tra di loro dipendenti.
- Soddisfare in primo luogo, in ultima istanza e sempre il cliente.

Nel libro "La qualità è gratis" (1979), Crosby afferma: C'è una teoria sul comportamento umano secondo la quale le persone ritardano inconsciamente la loro crescita intellettuale. Esse giungono a dipendere dai cliché e dalle consuetudini. E quando si sentono realizzate smettono di imparare e la loro mente diventa pigra per il resto dei loro giorni. Esse possono progredire organizzativamente, possono essere ambiziose e bramosi, possono anche lavorare giorno e notte. Però non imparano più. I gretti, quelli di strette vedute, i cocciuti e coloro che sono sempre ottimisti hanno tutti smesso di imparare.

Ancora una volta scorgiamo, in queste parole, un invito a fare le cose in maniera differente, non tanto per il gusto di essere diversi, quanto e soprattutto al fine di migliorare la qualità dei nostri prodotti e della nostra vita lavorativa.

"Quando guardate dove si celano le reali necessità dei nuovi sistemi di qualità emerge l'ironia: i problemi dei sistemi ad elevata tecnologia si trovano nelle aree a bassa tecnologia. L'attenzione e lo sforzo di molte società si incentrano sui nuovi metodi tecnici, mentre il maggior bisogno si manifesta nell'area di esercizio del management. Le spese seguono questo schema nel quale si spendono 5\$ nel collaudo tecnico e dei sistemi per ogni \$ speso nell'addestramento all'esercizio del management. Questo è un capovolgimento del principio di Pareto, secondo il quale, non appena si libera una risorsa,

essa va destinata al problema più critico.

- Roland A. Dumas.

Joseph Juran

Il dottor Juran fu premiato con l'Ordine del Tesoro Sacro dall'Imperatore Hiro Hito "per lo sviluppo del controllo della qualità in Giappone e per aver promosso l'amicizia tra USA e Giappone".

Questo premio è il più alto onore che il Giappone possa conferire a uno straniero. Per molti versi, il messaggio di Juran è parallelo a quello di Deming. Anche lui sostiene che il top-management ha l'obbligo di innalzare i comuni livelli di qualità.

Il top-management non può, a suo dire, scaricare le responsabilità sulle spalle dei subordinati. Come Deming, Juran disdegna le esortazioni e gli sforzi effimeri dei consulenti che sono stati assunti in maniera indiscriminata.

Egli distingue tra "comandare" e "comandare col consenso" ed avverte che i senior manager devono fare molto di più di quanto non stiano facendo oggi se desiderano che le loro organizzazioni di prodotti e servizi raggiungano standards di qualità mondiale.

L'Organizzazione Internazionale della Standardizzazione ha elencato i seguenti requisiti per i prodotti o i servizi delle organizzazioni di successo:

- Soddisfare un bisogno, un servizio od uno scopo ben definiti.
- Soddisfare le attese dei clienti.
- Conformarsi agli standards ed alle caratteristiche applicabili.
- Conformarsi ai requisiti statutarî (ed altri) della società.
- Essere disponibili a prezzi competitivi.
- Essere offerti ad un costo che permetta la creazione di reddito.

10 PUNTI PER ATTUARE I MIGLIORAMENTI DI QUALITA'

Juran elenca 10 punti per attuare i miglioramenti di qualità:

1. Costruire consapevolezza circa la necessità e l'opportunità di ricorrere al miglioramento.
2. Predisporre gli obiettivi del miglioramento.
3. Organizzarsi in modo tale da raggiungere gli obiettivi; (determinare un consiglio di qualità, identificare i problemi, selezionare progetti, designare gruppi, scegliere i facilitators).
4. Fornire addestramento.
5. Attuare progetti per risolvere i problemi.
6. Riferire i progressi.
7. Attribuire i riconoscimenti.
8. Comunicare i risultati.
9. Segnare il punteggio.
10. Mantenere l'impulso attraverso un tracciato dei miglioramenti annuali dei sistemi e dei processi regolari della società.

Juran ci incoraggia poi a pensare alla qualità a due livelli: "adeguatezza all'uso" e "conformità alle caratteristiche".

Un dato prodotto potrebbe soddisfare tutte le caratteristiche che il produttore ha stabilito ma non essere adeguato all'uso. Juran fa anche notare che la qualità può costare sia di più sia di meno:

- di più se siamo disposti a pagare la qualità di una Cadillac rispetto alla qualità di una Hyundai;
- di meno se stiamo utilizzando metodi di qualità per ridurre sprechi all'interno delle nostre organizzazioni.

Juran afferma che un manager che sia seriamente intenzionato al conseguimento della qualità a livello mondiale dovrebbe agire così:

- Sottoporsi ad addestramenti su come concepire la qualità, come pianificarla e come misurarne i miglioramenti

- Assumere un ruolo permanente di guida nella creazione del programma di miglioramento della qualità.
- Apportare i necessari cambiamenti organizzativi in modo da far incontrare queste politiche e gli obiettivi.

Il passaggio di predisposizione mentale, dalla competizione alla cooperazione, può risultare molto arduo per alcuni manager. Altri potrebbero garantire al "nuovo assetto" fedeltà a parole ma niente di più. Si spera che voi, comunque, diveniate uno strumento di cambiamento positivo per la vostra organizzazione. La vostra volontà di guardare, in una nuova prospettiva, al modo in cui sarà condotto il lavoro, vi aiuterà a perseguire il vostro successo.

"La prima cosa ovvia è che la soddisfazione del cliente è critica in tutti gli aspetti della Qualità. Tutti i guru e tutti gli approcci conducono all'orientamento al cliente quale assoluta forza-guida."

- Carl G. Thor.

Armand V. Feigenbaum

Nonostante non sia famoso come Deming, Juran e Crosby, Feigenbaum ha esercitato un'ampia influenza sull'evoluzione del management della qualità. Con la pubblicazione della sua opera "Total quality control"(1983), ha fatto in modo che il perseguimento della qualità non fosse esclusiva responsabilità di un piccolo gruppo di tecnici specialisti ma responsabilità reciproca di tutte le funzioni aziendali nella ricerca della soddisfazione del cliente.

Secondo Feigenbaum, il Total Quality Control rappresenta un sistema efficace per integrare lo sviluppo della qualità, la sua manutenzione e gli sforzi per migliorarla da parte dei vari gruppi di un'organizzazione, in modo da permettere al marketing, alla progettazione, alla produzione ed al servizio i livelli più economici per garantire la soddisfazione del cliente.

La filosofia che sottende questo pensiero fa perno sull'idea che "la qualità viene determinata dal cliente: non dalla progettazione né dal marketing né dal general

management". La qualità è basata sulla esperienza effettiva del cliente con il prodotto o il servizio, misurata rispetto alle sue necessità, più o meno dichiarate, conscie o semplicemente percepite, tecnicamente operative o interamente soggettive, che rappresentano in ogni momento un target mobile in un mercato competitivo. Secondo Feigenbaum "la qualità del prodotto e del servizio può essere così definita: tutte le composite caratteristiche di marketing, progettazione, manifattura e manutenzione relative al prodotto e al servizio, attraverso le quali il prodotto ed il servizio in oggetto soddisferanno le attese del consumatore".

Curiosamente, Ishikawa ha da ridire su questo punto e considera che l'approccio al TQM ponga ancora troppa enfasi sul tradizionale reparto di controllo della qualità. Temendo che la qualità divenga compito di nessuno qualora venga considerata compito di tutti (Ishikawa,1985), Feigenbaum sostiene che il TQM debba essere sostenuto e servito da una funzione di management ben organizzata la cui unica area di specializzazione sia la "qualità del prodotto". Ishikawa nota che la tipica professionalità di stampo occidentale di Feigenbaum lo ha portato a sostenere che il TQM sia condotto essenzialmente dagli specialisti della qualità. Mentre l'approccio giapponese differisce dal concetto originale di Feigenbaum: "sin dal 1949 abbiamo insistito sul fatto di rendere partecipi tutte le divisioni e tutti i dipendenti nello studio e nella promozione del QC. Il nostro movimento non è mai stato dominio esclusivo degli specialisti del QC." Per differenziare l'approccio giapponese da quello di Feigenbaum, Ishikawa spiega che presso le aziende nipponiche è di moda la definizione "Controllo di qualità esteso all'intera impresa".

Masaaki Imai

Imai, autore del famoso libro "Kaizen la chiave del successo giapponese (1986)", è relativamente nuovo come membro del gruppo dei luminari della qualità. Egli crede che il concentrarsi su argomenti come qualità e produttività favorisca soluzioni frammentarie ed ignori il filo che lega tutto insieme: il Kaizen, la filosofia del miglioramento continuo. Cercando di capire il miracolo economico giapponese successivo alla Seconda Guerra

Mondiale, Imai afferma che gli occidentali si sono soffermati a studiare fattori quali il controllo della qualità totale, i circoli di qualità, i sistemi di suggerimento, i sistemi di inventario just in time, l'automazione, e le procedure uniche di management (compresi occupazione a vita e stipendi basati sull'anzianità di servizio). Però, secondo lui, questi sistemi non hanno saputo cogliere la semplice verità che sta alla base del successo giapponese. "La diffusione del TQC in Giappone risiede nel fatto che tali concetti hanno aiutato le imprese giapponesi a generare un modo di pensare orientato al processo e a sviluppare strategie che assicurano il miglioramento continuo attraverso il coinvolgimento delle persone a tutti i livelli della gerarchia organizzativa. Il messaggio della strategia KAIZEN è che non debba trascorrere neanche un giorno senza che un qualche tipo di miglioramento venga apportato da qualche parte all'interno dell'azienda.

La convinzione che debba esserci un miglioramento continuo è profondamente radicata". Imai ritiene che la sfida all'Occidente consista nel cambiare "la filosofia orientata all'innovazione ed ai risultati" con un modo di pensare che sia anche orientato al processo: "il KAIZEN genera un modo di pensare orientato al processo, dal momento che i processi devono essere migliorati ancor prima che si ottengano risultati migliori".

In altre parole, il processo è considerato tanto importante quanto gli obiettivi che si intendono perseguire. E si è convinti che il miglioramento, di per sé, rappresenta la strada più sicura per rafforzare la competitività complessiva di una azienda. La creazione di una atmosfera collaborativa e di una cultura comune sono state parti inseparabili dei programmi di KAIZEN.

Ma un tale successo ha bisogno dei seguenti presupposti:

- Sforzi costanti per migliorare le relazioni industriali
- Particolare attenzione all'addestramento e alla educazione
- Sviluppare leadership informale tra i dipendenti
- Formazione di attività di miglioramento dei piccoli gruppi
- Sostegno e riconoscimento degli sforzi compiuti dai dipendenti in favore del KAIZEN

- Sforzi consapevoli tesi a rendere il luogo di lavoro un posto in cui le persone possano perseguire obiettivi di vita
- Incoraggiamento della vita sociale nell'ambiente di lavoro.
- Addestramento dei supervisor in modo che possano più facilmente comunicare ed avere rapporti coi dipendenti
- Disciplina (in termini di procedure da seguire) nell'ambiente di lavoro.